

**La llamada: las competencias laborales en servicios
de encuestas de *call centers***
The call: labour competencies in call centre survey services

Eric Ignacio Moench
Instituto de Ciencias Humanas Sociales y Ambientales–
Consejo Nacional de Investigaciones
Científicas y Técnicas, Mendoza - Argentina
moench.eric@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9414-1792>

Fecha de recepción: 2 de enero del 2024

Fecha de aceptación: 26 de abril del 2024

Cómo citar:

Moench, Eric Ignacio. 2025. La llamada: las competencias laborales en servicios de encuestas de *call centers*. *Revista Reflexiones*. 104 (1). DOI 10.15517/rr.v104i1.58118

Resumen

Introducción: Este artículo reconstruye la situación de trabajo en los *call centers* que brindan un servicio de encuestas telefónicas en Argentina.

Objetivos: Enfocándose en las llamadas que realizan los encuestadores de *call centers*, este texto se pregunta cómo se organiza el trabajo, qué capacidades se ejercen en la llamada, y cuál es su valor. Se busca identificar y comprender qué tipo de competencias laborales les permiten a los encuestadores que distintas personas completen cuestionarios.

Método y técnica: Para abordar estos aspectos, se retoman conceptos de la psicología laboral y los estudios sociales del trabajo (tarea-actividad, saberes, competencias laborales, cualidades inter/intrapersonales). A nivel empírico, se analiza ocho entrevistas semiestructuradas aplicadas a empleados de *call centers* (encuestadores y quienes dirigen su trabajo); y se analiza diez interacciones telefónicas encuestador-persona contactada (observación auditiva). De este material, se transcribieron los fragmentos más significativos.

Resultados: Se sostiene que el trabajo del encuestador excede la simple ejecución de un guion prescripto previamente a la llamada. Por el contrario, implica una actitud activa ante situaciones de tensión, y la utilización de un lenguaje versátil que ordena, convence o calma a las personas contactadas. En este sentido, es un ejercicio combinado de cualidades interpersonales e intrapersonales lo que permite controlar la conversación, subordinándola a la productividad exigida.

Conclusión: Entonces, se concluye indicando que es la riqueza del trabajo de los encuestadores lo que mantiene la tensión entre calidad técnica y productividad laboral en

niveles óptimos para la empresa. En torno a ello se reflexiona, finalmente, sobre la posibilidad que “robots de charla” (*chatbots*) reemplacen a los encuestadores telefónicos.

Palabras clave: *Call centers*, Competencias laborales, Cualidades interpersonales e intrapersonales, Encuestas telefónicas, Situación de Trabajo.

Abstract

Introduction: This article reconstructs the work situation in call centres that provide a telephone survey service in Argentina.

Objectives: Focusing on the calls made by call centre interviewers, we ask how the work is organised, what skills are exercised in the call, and what their value is. We seek to identify and understand what kinds of job competencies enable interviewers to get different people to complete questionnaires.

Method and technique: To address these issues we draw on concepts from work psychology and social studies of work (task-activity, knowledge, labour competencies, inter/intrapersonal qualities). At the empirical level, we analysed eight semi-structured interviews with call centre employees (interviewers and those who manage their work); and we analysed ten interviewer-respondent telephone interactions (auditory observation). From this material we transcribe the most significant excerpts.

Results: We will argue that the interviewer's work goes beyond the simple execution of a script prior to the call. On the contrary, it implies an active attitude in tense situations, and the use of a versatile language that commands, convinces and/or calms the people contacted. In this sense, it is a combined exercise of interpersonal and intrapersonal qualities that makes it possible to control the conversation, subordinating it to the required productivity.

Conclusion: We conclude that it is the richness of the interviewers' work that keeps the tension between technical quality and labour productivity at optimal levels for the company. In this context, we finally reflect on the possibility of "chatbots" replacing telephone interviewers.

Keywords: Call centres, Labour competencies, Interpersonal and intrapersonal qualities, Telephone survey, Work situation.

Introducción

«Buenos días/buenas tardes. Yo soy Ana [nombre ficticio del encuestador] de una empresa de investigación de mercado y estamos haciendo un estudio sobre las opiniones de los visitantes a la Exposición Mundo Auto [nombre ficticio de un evento del mercado automotor]. ¿Podría responder unas preguntas sobre el tema?». Así comienza un cuestionario que se realiza desde un *call center* que brinda un servicio de encuestas telefónicas. La principal actividad para desarrollar es guiar una llamada para que una muestra de personas pueda ser conducida a completar un cuestionario.

La figura laboral clave para realizar dicha actividad es el encuestador telefónico, quien debe comunicarse con determinadas personas para obtener información de éstas.¹ Los encuestadores ejercen su actividad desde un *box* (o puesto de trabajo), ubicándose uno al lado del otro, separados por una mampara. Cada *box* cuenta con una computadora con un *software* específico y un *headset* o vincha, dispositivo en el que converge la posibilidad de realizar llamadas, visualizar el cuestionario y cargar la información recogida. Además, este dispositivo permite generar estadísticas sobre el trabajo del encuestador, siendo el supervisor en los *call centers* quien monitorea y controla sus desempeños y resultados.

En este artículo se busca reconstruir la situación de trabajo de los encuestadores telefónicos en relación con las capacidades que éstos ejercen en cada llamada. Las preguntas que guían son: ¿cómo desde la empresa se organiza el trabajo? ¿Qué tipo de capacidades de los encuestadores son ejercidas para completar cuestionarios durante la llamada? ¿Cuál es su valor o aporte? Para responder estas interrogantes, se aborda las interacciones telefónicas que tienen como objetivo completar cuestionarios con toda la información requerida en un tiempo promedio, manteniendo ciertos estándares en la realización de cada cuestionario, es decir, cumpliendo con determinados procedimientos técnicos y productividad. Esta técnica de recolección de datos es conocida como técnica de encuesta, procedimiento que, para enmarcarse en la investigación cuantitativa y tener la posibilidad de realizar inferencias estadísticas a partir de las respuestas de una muestra representativa de personas, obliga a enunciar las preguntas del cuestionario de forma estándar o normalizada.²

Retomando conceptos provenientes de la psicología laboral, se sostiene aquí que, en relación con esta llamada, el encuestador despliega una actitud activa, el cual realiza un aporte que excede a lo diseñado y prescripto por la empresa al organizar el trabajo, tal como se verá, resignificando la brecha tarea-actividad. Ese excedente se centra, en buena medida, en la interacción telefónica, en la cual el encuestador despliega ciertos saberes que desde los estudios sociales del trabajo se pueden denominar competencias laborales. Aquí se enfocan en las cualidades inter e intrapersonales decisivas para controlar la conversación. Se utilizará, entonces, una serie de conceptos provenientes de distintas disciplinas, pero que aquí funcionan de forma complementaria: tarea-actividad, saberes, competencias laborales, cualidades interpersonales-intrapersonales.

A nivel empírico y en función de los objetivos de este artículo, la metodología elegida para el relevamiento y análisis de este caso es de tipo cualitativo, tratando de identificar los elementos principales que conforman la organización del trabajo y su relación con las capacidades que el encuestador despliega en su trabajo. Para ello, se utilizan fuentes primarias: se analizan ocho entrevistas semiestructuradas aplicadas a

¹ En este artículo, la expresión «el/los encuestador/es» refiere a una figura laboral que incluye a las mujeres y hombres que realizan encuestas.

² Esto supone que las personas encuestadas interpretan dichas preguntas de forma homogénea. Con argumentos sólidos, Pierre Bourdieu (2000) ha advertido sobre la imposibilidad de este supuesto, así como sobre los problemas de hacer responder a las personas preguntas que no se han planteado. Aquí no discutimos estas cuestiones, sino sus efectos en tanto procedimiento laboral.

personas ligadas al servicio de encuestas de los *call centers* (encuestadores telefónicos y quienes dirigen su trabajo); y se analizan diez interacciones telefónicas encuestador-persona contactada (observación auditiva).³

El texto se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se describe la relación entre el encuestador y su actividad, en el marco de una determinada organización del trabajo. En segundo lugar, se describe brevemente el caso de análisis y la metodología para su abordaje. En tercer lugar, se articula los saberes puestos en práctica por los encuestadores con el concepto de competencias laborales. En cuarto lugar, se señala la estructuración de dichas competencias, en tanto reglas de trabajo racionalizadas. En quinto lugar, se exponen los resultados obtenidos (aquí se transcribe lo más significativo del material relevado), se muestran las tensiones que surgen en cada llamada; y se interpretan estas tensiones como una disputa por el control de la conversación. En las conclusiones, se enfatiza que la riqueza del trabajo de los encuestadores reside en las cualidades inter e intrapersonales que ejercen, que permiten conciliar la calidad técnica con la productividad; en torno a ello, se reflexiona sobre la posibilidad de reemplazar el trabajo humano por «robots de charla» (*chatbots*) que realicen encuestas.

Los encuestadores telefónicos en situación de trabajo

A continuación, se reproducirá un breve fragmento de una interacción telefónica real entre una encuestadora y una persona contactada. Esta se enmarca en un proyecto de encuestas, cuyo objetivo es conseguir información sobre las preferencias de los clientes en el mercado automotor. Para ello, se dispone de una base de datos de los asistentes a tal evento. La comunicación se realiza desde un pequeño *Contact Center* de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina) y se produce luego que la supervisora haya brindado un instructivo, en el cual los encuestadores deben aprender sobre el tema que trata el proyecto de encuestas, sostenido en una lectura colectiva del cuestionario y la evacuación de las dudas que surjan:

Encuestadora: Respecto a la imagen que usted tiene de la marca «X» [marca de automóviles], ¿su stand le resultó muy adecuado, algo adecuado, poco adecuado...

Encuestado: Algo adecuado [se trata de una pregunta cerrada, con opciones de respuesta predefinidas: la persona contactada responde interrumpiendo su lectura completa. Esto transgrede el principio de formular a todas las personas de la muestra idénticas preguntas y opciones de respuesta].

Encuestadora: ¿Por qué diría usted que el stand de «X» le resultó algo adecuado para la imagen que usted tiene de esa marca? [Se trata de una pregunta abierta (sin opciones predefinidas de respuesta), por lo que la encuestadora debe «hacer hablar» a la persona contactada].

Encuestado: Me estás haciendo preguntas que no te puedo responder. [El tono de sus palabras es el de alguien molesto y confundido].

³ Si bien se trata de un estudio acotado, éste forma parte de una amplia investigación que aborda el trabajo de los agentes de *call centers* en distintos servicios. Algunos de los artículos surgidos de esta investigación se retoman aquí.

Encuestadora: Si, sí. Nos interesa simplemente su opinión... [la encuestadora modula su voz, mostrando un tono de cierta comprensión hacia el enfado de la persona contactada].

Encuestado: [interrumpe con tono de enojo] Pero no presté atención a todo eso.

Encuestadora: Ya estamos terminando [En realidad, aún resta realizar medio cuestionario. Pero la frase tiene por objetivo superar la situación de enfado]...lo que quiera decir estará bien sobre por qué le resultó algo adecuado el stand de «X» para la imagen que usted tiene de esa marca, simplemente lo que recuerde.

Encuestado: Lo poco que recuerdo es... [a lo que sigue una larga respuesta y una mayor calma de la persona contactada hasta el final de la llamada].

Este breve fragmento muestra que el cuestionario estructura la interacción telefónica. Sin embargo, la persona encuestadora sabe que una persona contactada molesta con alguna pregunta puede, eventualmente, alterar sus respuestas y cortar la llamada sin completar el cuestionario. Entonces, la persona encuestadora realiza pequeñas torsiones o modificaciones al cuestionario-. Por ejemplo, no lee de forma completa las opciones de respuesta ante la interrupción de la persona contactada. Al mismo tiempo, agrega palabras y frases adicionales, y un tono amistoso en el lenguaje. En suma, se realizan acciones que van más allá de lo diseñado por la organización y prescripto en los procesos y los procedimientos de trabajo; son acciones decisivas para completar el cuestionario, que al mismo tiempo podrían ser sancionadas al no adecuarse a la consigna de leer textualmente el cuestionario.

La psicología laboral, a través de las disciplinas de la ergonomía y la psicodinámica del trabajo, han mostrado que existe una distancia (un desfase irreductible) entre lo que *se debe hacer* y lo que *se hace*. Para analizar esta distancia, aquí se debe pensar a la persona encuestadora en situación de trabajo, esto es en la interacción con la organización y la actividad que realiza. En este sentido, cabe decir que estas disciplinas no sólo analizan todo aquello que se le demanda a quienes trabajan (tareas explícitas, objetivos a alcanzar, consignas y normas, órdenes del jefe, uso de equipamiento tecnológico, etc.), sino que abordan lo realmente hecho.

Según Jacques Leplat y Jean-Michel Hoc (1997), cabe diferenciar entre el concepto de tarea y actividad. La tarea comienza siendo prescripta, es lo que se debe hacer, una obligación, y es planificada por la empresa y preexistente a la actividad, buscando orientar esta última. La actividad es lo que se hace, lo que moviliza la persona que trabaja –a nivel físico, mental y emocional– para ejecutar la tarea prescripta, pero que no se corresponde estrictamente a lo prescripto; volviéndose así (lo realmente hecho) una tarea efectiva. Cualquiera que sea la calidad de las prescripciones y pese al intento organizacional de limitar al máximo las fallas, en la actividad suceden imprevistos, producto de la variabilidad intrínseca de la situación de trabajo. En nuestro caso, un ejemplo de ello son las diferencias personales de las personas contactadas y de quienes las contactan. Cada persona que trabaja gestiona lo no prescripto –o prescripto de forma deficiente– en función de la elección de un modo operativo entre lo definido en abstracto por la empresa y la realidad de cada situación concreta.

Dicho de otro modo, quienes trabajan no realizan las tareas tal cual se prescriben, sino que las resignifican y actualizan en su actividad laboral. No debemos, entonces, pensar a sus acciones como un mero reflejo pasivo de lo decidido por la organización; por el contrario, al confrontar con lo prescripto (y superar sus rigideces) cada persona que trabaja se transforma en un sujeto activo, agregando algo más a lo ya organizado, como se ve a lo largo de este artículo. Con estos elementos, se puede ya notar que un análisis meramente prescriptivo no da cuenta de la interacción que se produce entre el encuestador, su actividad y la organización en la que se desempeña. Se debe pensar ahora qué características adquieren las capacidades de las personas encuestadoras en el ejercicio de la llamada.

Se señala, por último, los vínculos que unen este enfoque de la psicología laboral con el denominado *management*. El *management*, en tanto conjunto particular de doctrinas, retóricas y técnicas de la gestión empresarial basado en principios de eficiencia, organización, control y conocimiento-información (Le Texier 2012), impone una lógica para organizar el ámbito laboral que se extiende y consolida sobre cada vez mayor cantidad de empleos e instituciones (Szlechter, D., Luci, F., Zangaro, M. 2016). Este *management* o, como lo denomina Luca Paltrinieri (2018) “neomanagement” convoca a “conocerse, controlarse, organizarse para poder ser más eficiente en su trabajo” (Paltrinieri 2018, 62-63). Se trata, en definitiva, de un poder gestor que busca potenciar el rendimiento del trabajador. Sin embargo, la imposibilidad para las empresas de funcionar (y aumentar el rendimiento de los trabajadores) únicamente con base en prescripciones externas, ya ha sido observada certeramente por Christophe Dejours (2015). Dejours –uno de los fundadores de la psicodinámica del trabajo, y quien dirige un centro de investigación en Francia, desde donde varios de sus discípulos han estudiado a los *call centers* de distintos países–, señala que «ninguna empresa, taller, organización puede funcionar si las personas son obedientes y se limitan a la ejecución de los procedimientos oficiales» (Dejours 2015, 45). Hay que indicar, en este sentido, que si bien el *management* sistematiza y formaliza todo lo relativo a la tarea y organización, esto es complejo en servicios de atención personal representativos de una nueva economía, como son los *call centers* (Fernández Rodríguez 2018). Por ejemplo, el que la persona encuestadora reconozca y gestione sus propias emociones, y tenga una actitud positiva hacia la persona contactada (aspectos clave para completar cuestionarios), escapa a una prescripción total y forma parte de un trabajo emocional (Calderón 2008). Esta experiencia debe realizarla el propio encuestador durante la llamada y ante cada cliente. Este artículo podría también, entonces, aportar a un estudio de los aspectos no siempre formalizados del *management* que, sin embargo, permiten a las empresas operar con eficiencia.

Algunas cuestiones metodológicas

En Argentina, es una cuestión generalizada que los servicios de *call centers* se brinden desde empresas tercerizadas, es decir, que ofrecen un servicio especializado contratadas por otras empresas. Se caracterizan por contar con jornadas de trabajo organizadas en turnos de aproximadamente seis horas, y que el salario mensual de los

agentes de *call centers* sea variable según su desempeño (Moench 2023b). Respecto al caso particular de este análisis, el servicio de encuestas telefónicas es habitualmente intermitente (a los encuestadores se los cita cuando la empresa tiene un proyecto de encuestas efectivo) y generalmente se remunera por cuestionario completo (en ocasiones, se remunera por hora trabajada). Las personas encuestadoras que se entrevistaron y de las que se observaron sus llamadas estaban empleadas bajo estas condiciones laborales.

La metodología elegida para el análisis de este caso es de tipo cualitativo y busca captar las acciones en situación de trabajo que conducen al logro de completar un cuestionario por persona contactada.⁴ Para ello se utiliza fuentes primarias, estas fueron recolectadas en etapas entre los años 2011 y 2018. Aquí se integran para un análisis del trabajo del encuestador que identifique los elementos principales que conforman la organización del trabajo y los relacione con las capacidades que el encuestador despliega (no necesariamente prescriptas) en la llamada.

Para abordar la racionalidad organizativa en servicios de encuestas, se entrevistó a cuatro encargados en diseñar, u organizar el trabajo o gestionar el desempeño de las personas encuestadoras, estas son: una supervisora, una encargada general de los operativos de trabajo de campo, un programador de encuestas telefónicas (estos tres primeros trabajan o trabajaron en el mismo *call center* que las personas encuestadoras entrevistadas y observadas) y un gerente de *marketing* del sector farmacéutico, que encarga encuestas a *call centers* tercerizados.

Para abordar las capacidades que el encuestador despliega en la llamada, se entrevistaron a cuatro encuestadoras. Los principales tópicos abordados en las entrevistas semiestructuradas fueron el contenido de la actividad laboral, las modalidades y estrategias para ejercer el trabajo y las percepciones del control laboral. Se buscó lograr con ello una comprensión más acabada de las acciones en situación de trabajo. Asimismo, se analiza de forma pormenorizada diez audios de llamadas de un servicio de encuestas de un *call center*. La observación auditiva permitió cotejar las palabras de los encuestadores (lo que dicen) con sus acciones (lo que hacen). Además, pudimos obtener el cuestionario que se desarrolló *ad hoc* para el proyecto de encuesta. Disponer en conjunto del cuestionario y el audio de llamadas permitió confeccionar una guía de observación auditiva de doble entrada, para así identificar las acciones de trabajo y su grado de adecuación o inadecuación al cuestionario.⁵

⁴ Cabe señalar un límite de este estudio: la situación de trabajo aquí se acota a la llamada exitosa, es decir, en la que la persona encuestadora logra completar el cuestionario. Pero no se debe olvidar que se completa un cuestionario luego de muchas llamadas no exitosas y que es parte habitual del trabajo contactarse con personas que rechacen realizar la encuesta (al inicio o con el cuestionario ya iniciado), lo que puede provocar frustración en los encuestadores. Esto último, no es abordado con detalle aquí, si bien forma parte de las cualidades intrapersonales de dominio de sus propios estados de ánimo, a las que hacemos referencia más adelante.

⁵ Los audios analizados se realizaron desde un pequeño *call center* tercerizado ubicado en el centro de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina). El plantel de encuestadores está compuesto en su mayoría por mujeres (todos los audios analizados son de mujeres), y por mayores de veinticinco años. La mayoría cursan (sin finalizar) estudios terciarios o universitarios. Las encuestadoras entrevistadas trabajan o trabajaron en este mismo *call center*. Cabe señalar aquí que por cuestiones de confidencialidad los nombres propios de nuestras fuentes fueron modificados.

De todo este material, se transcribió lo más significativo en función de este artículo.⁶ Cabe señalar que todos los encuestadores entrevistados y sobre los que se hizo observación auditiva cuentan con una importante experiencia laboral y antigüedad en el *call center*: así, observamos y entrevistamos a encuestadores con oficio –en términos de Figari (2018)–, con saberes implícitos que expresan una pericia técnica elevada.

Si bien este artículo aborda un estudio específico como es el servicio de encuestas en *call centers*, y las fuentes primarias presentan las particularidades mencionadas, los procedimientos y técnicas de recolección y análisis de datos buscan dar credibilidad en las interpretaciones y transferibilidad a otros estudios (Mendizábal 2006, 90-96).

Las competencias laborales en la interacción telefónica

Las competencias laborales designan en mayor medida una caracterización de cada persona trabajadora que del puesto de trabajo. Éstas se observan a nivel individual, a través de ciertas capacidades ejercidas en el trabajo, tales como el interés, la motivación, el conocimiento, la iniciativa, la responsabilidad, la autonomía, entre otras. Y se aprecian en situación, ya que el hecho que quienes trabajan hayan aprendido a hacer (certificando esto incluso por diplomas) no es garantía suficiente que sabrán hacer en situaciones variadas.

Pero más allá de estas características, aceptadas por distintos autores, debemos problematizar este concepto. Las competencias laborales actualizan un debate más antiguo, el de la relación entre los saberes y el trabajo. Al reflexionar sobre ello, Martín Spinosa (2006) refiere a tres tipos de saberes que allí emergen. Se actualiza lo que el autor denomina un «saber» –a secas–, que refiere a un *corpus* de saberes organizados formalmente en sistemas de conceptos y teorías. Luego, se ejerce un «saber en acto» (o «saber hacer»), que refiere a las habilidades, destrezas y acciones –desplegados por cada trabajador o trabajadora– que se vinculan con conceptos, pero no se limitan a sus criterios de verosimilitud, sino que son testeados y puestos en práctica; así se verifica su eficiencia. Y se ejerce un «saber qué hacer» (o «saber situacional») que refiere al saber movilizado frente a situaciones particulares, imprevistas, donde se requiere tomar decisiones en base a determinados indicios para decidir un sólo rumbo en el marco de un conjunto de caminos posibles.

Claudia Figari (2018) agrega ciertas precisiones a esta caracterización de los saberes, en relación con las formas de gestión del trabajo presentes en la empresa. A nivel analítico, la autora indica que éstos se diferencian en saberes corporativos que regulan y movilizan un modo de ser (los denomina «competencias genéricas», que se corresponden a un orden político, moral y/o comportamental); y saberes concretos en contextos de trabajo específicos, que exigen creatividad y eficacia en los procedimientos (los denomina

⁶ El material analizado y transcrito es el que permite captar mejor las competencias laborales puestas en juego por los encuestadores. Particularmente, se intenta captar sus cualidades intra e interpersonales (que serán más adelante definidas), que se vuelven claves para una exitosa organización del servicio de encuestas en *call centers*. Dichas cualidades forman parte del trabajo efectuado, pero habitualmente no prescripto en forma sistematizada ni formal.

«competencias técnico-procedimentales»). También, señala la autora, existen saberes implícitos que expresan la pericia técnica fruto de la experiencia acumulada de quienes trabajan, aunque éstos no son formalizados como competencias.

En este sentido, cabe señalar que muchos de estos saberes, si bien emergen en distintas situaciones de trabajo, no adquieren la validez que las empresas le otorgan a una competencia laboral. Lucie Tanguy (2001) señala que, en la práctica, la competencia laboral se identifica con las descripciones y mediciones que las técnicas de evaluación realizan, volviéndose una propiedad objetiva que no puede cuestionarse. Así, al repensar la cuestión original acerca de las relaciones entre saberes y trabajo, la autora indica que con la taxonomía de las competencias laborales se restringe el alcance de los conocimientos puestos en acción por quienes trabajan, y se impone la medición como prueba de pertinencia de ciertas cualidades de las personas trabajadoras para probar en forma permanente la adecuación de éstas al puesto de trabajo. La «lógica de las competencias», concluye la autora, tiende a hacer aceptables las diferencias salariales como parte resultante de propiedades y acciones individuales en la medida que «la evaluación se presenta como una autoevaluación» (Tanguy 2001, 124).

Se puede definir aquí las competencias laborales –evitando un uso restringido de esta taxonomía– como un conjunto de principios y reglas de acción, y de estilos o modos de relacionarse con los otros y consigo mismos, que le permiten a quienes trabajan ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo. En la situación de trabajo aquí analizada, se podría identificar así competencias laborales sostenidas por cualidades interpersonales (para relacionarse con distintas personas obteniendo determinados resultados) que incluyen la capacidad de comunicar adecuadamente un *speech*, interpretar las palabras del interlocutor, y utilizar el lenguaje en función de controlar la conversación (posibilitando esto último completar el cuestionario en tiempo y forma). Se podría identificar también competencias laborales sostenidas por cualidades intrapersonales, como las acciones de las personas encuestadoras tendientes a dominar sus propios estados de ánimo para no desarrollar conductas impulsivas y mostrar seguridad en sus propias palabras.

La estructuración de un campo de competencias laborales

Desde una perspectiva histórica, A. Aneesh (2001) estudia el proceso de racionalización de las competencias laborales (*work skills*). Señala que, en la racionalización de las competencias laborales, éstas se formalizan y funcionalizan (se codifican). Aunque la racionalización no siempre sucede exitosamente en la realidad, los imperativos de la racionalidad formal producen una serie de efectos en el mundo real a través de discursos dominantes de productividad, eficiencia y lógica formal, que transforman nuestras prácticas.

Aneesh indica que, en la actualidad, este proceso de racionalización ha producido una estructuración de un campo posible de competencias laborales (Aneesh 2001, 368). En este campo, el autor distingue las competencias saturadas de las no saturadas, analizando el nivel de cierre o clausura de espacios para el juego en la estructura de competencias (Aneesh 2001, 363). Esto no necesariamente significa que

tendencialmente las tareas se fragmenten y las competencias se degraden –tal como la tesis de Harry Braverman ha sido entendida. Las tareas pueden seguir estando relativamente integradas, pero gana espacio la predictibilidad de procesos y resultados (a partir de la codificación de reglas de trabajo) y pierde espacio la creatividad y la posibilidad de experimentar para quienes trabajan.

El autor advierte que existe actualmente una tendencia creciente hacia una saturación de las competencias laborales intelectuales. Se produce con ello una acción intelectual orientada a la eficiencia,⁷ pero al costo de generar un marco de referencia más estrecho en el que se supone que las personas trabajadoras deben funcionar y ejecutar. En otras palabras, si bien este proceso convierte a las competencias laborales en instrumentos más eficaces para el control ulterior del entorno y el trabajo, también corre el riesgo de transformarlas en un programa prefabricado (en un protocolo rígido), y las propias organizaciones pueden considerar esto disfuncional al obstaculizar la ejecución de las tareas en lugar de facilitarlas.

Retomando el caso de estudio, cabe indicar aquí que cuando el encuestador interactúa telefónicamente produce acciones, tal como al hablar propone, ordena, convence, afirma, promete, calma, etc., y genera una expectativa de acción o cambio de conducta en el interlocutor.⁸ En este sentido, la persona encuestadora pone en acción capacidades que van más allá de leer literalmente el contenido en un enunciado (del mensaje en sí); transmite un mensaje a un interlocutor y guía la conversación a través del ritmo, la precisión de sus palabras, el tono y la modulación de su voz (es decir, el contenido y la forma de su lenguaje se vuelven claves). ¿Es posible en los *call centers* – y hasta qué punto es útil– limitar todo ello a partir de un protocolo más rígido de acción?

En torno a lo desarrollado en esta sección, cabría reflexionar sobre el paradigma revitalizado de la inteligencia artificial (IA). La figura del *chatbot* (robot de charla), que asoma en el horizonte de los *call centers*: ¿no responde a un sueño de una saturación total de las competencias laborales en la interacción? Y si así lo fuera, ¿es posible reemplazar *todas* las capacidades humanas en *todo* el proceso de trabajo? Se retomará estos interrogantes hacia el final de este artículo.⁹

⁷ Para comprender esto, el autor realiza una comparación con lo que define como una era industrial (todavía en auge hacia comienzos del siglo XX), en la que se restringe el movimiento corporal hacia una acción orientada a la eficiencia (la acción cualificada se disolvió en una secuencia de reacciones manuales a normas prescritas), a partir de la gestión científica del trabajo popularizada por Frederick Taylor. La diferencia con la era postindustrial es que, en esta última, tendencialmente, las tareas pueden seguir integradas (incluso se reintegra lo antes fragmentado) y de la intensificación del gesto físico como medio de trabajo se pasa a la intensificación del intelecto.

⁸ Retomando la clasificación de John Austin, Roberto Domínguez Cáceres (2008), se detalla que cuando se habla, se realiza un «acto locutivo» (se emite un enunciado en una secuencia gramaticalmente estructurada y con un sentido definido); un «acto ilocutivo» o intencional, que cumplen una función comunicativa (tal como prometer o afirmar); y un «acto perlocutivo», que busca provocar reacciones (interpelar) al interlocutor (al buscar convencerlo, interesarlo, calmarlo, etc.).

⁹ Cabe adelantar aquí que, si bien el *management* tiende a llevar al extremo la saturación de las competencias laborales en los términos propuestos por Aneesh (2001), ciertos aspectos relacionales y emocionales movilizados en la tarea (Cf. Calderón 2008) no parecen aun completamente separables del trabajador.

Resultados y discusiones

Al analizar las llamadas en las que se logra completar cuestionarios, se observa lo siguiente.

Al contactar telefónicamente una persona, las personas encuestadoras comienzan por presentarse. Hay que recordar que el encuestador maneja cierta información sobre con quién habla (al menos, sabe su nombre y que ha concurrido a un evento del mercado automotor) lo que brinda la posibilidad de recrear mayor confianza y cercanía con el otro.¹⁰ Igualmente, la interacción encuestador-persona contactada presenta momentos de confusión iniciales, donde la persona contactada desconfía o duda acerca de brindar su tiempo; en términos generales, las encuestadoras logran superar dichos momentos repitiendo varias veces partes del *speech* o discurso de inicio (como el transcripto al comienzo de este artículo), aunque también ofreciendo explicaciones que no se encuentran en el cuestionario. Una de las preguntas habituales de las personas contactadas es el tiempo de duración del cuestionario, a lo que las encuestadoras suelen responder que se trata de una encuesta «corta, de unos minutos», atentas a que la brevedad es vista como un valor. En esta presentación, las encuestadoras buscan convencer a la persona contactada para que ésta acceda a introducirse en una situación nueva, sin rédito aparente y con reglas propias como atenerse a responder un cuestionario.

En los audios, se advierte que las encuestadoras buscan mantener en todo momento la atención de la persona contactada, aun cuando deban combinar esta tarea con otras, figuran como ejemplos cargar una respuesta al sistema informático, buscar una categoría de respuesta en una grilla extensa, etc. Al mismo tiempo, se destaca el intento de las encuestadoras de generar cierta empatía. Una de las formas de hacerlo consiste en que luego de la respuesta dada, la encuestadora agrega frases por fuera del cuestionario que denotan que entienden dicha respuesta. También, este recurso es útil para cargar una respuesta al sistema informático, manteniendo la atención de la persona contactada.

Ya comenzado el cuestionario, suele registrarse lo más sustancial a nivel de las opiniones que se deben recoger a través del cuestionario. En los audios, se puede observar cómo las encuestadoras logran la implicación de las personas contactadas en preguntas abiertas, donde no hay que elegir respuestas precodificadas, sino que la respuesta requiere de una argumentación personal y es necesario que se explenen en sus propios términos. Para ello, las encuestadoras agregan frases del tipo: «simplemente lo que usted quiera decir», «lo que diga estará bien». En los audios, también se observan ciertos imprevistos, entre ellos: una encuestadora descubre en una pregunta que la persona contactada ha interpretado y respondido la pregunta anterior de forma errónea (ambas preguntas mantienen una secuencia lógica), porque aquella no había entendido qué información se le pedía. Ello resalta la dificultad de describir el sentido de la pregunta sólo enunciándola

¹⁰ En todos los *call centers* se maneja información que puede abarcar un amplio rango acerca de las preferencias, hábitos y consumos de distintos clientes (según sea el objetivo del servicio brindado). Mario, encargado de la programación de cuestionarios en el *call center* analizado señala: «Podés conseguir datos de los encuestados, ya sea porque éstos los dejaron en algún lado, o porque comprás bases de datos (que se venden, aunque no sea muy legal). Todos esos datos se puedan cargar en la computadora».

textualmente, lo que implica en la práctica tareas explicativas adicionales para el encuestador, es decir, que no están prescripta en el cuestionario.

A mitad de la llamada, o sea en la mitad del cuestionario, se suelen registrar aspectos clave del estudio, ya que se estima que la persona contactada ha interiorizado la modalidad de la interacción, y aún no está tan agotada por responder. En algunas de las preguntas observadas se destaca el esfuerzo de las encuestadoras por adaptar ciertas preguntas para que puedan ser respondidas, ya que las personas contactadas no tienen opinión formada sobre el asunto; la fluidez y flexibilidad al hablar de las encuestadoras, agregando frases que no se presentan en el cuestionario, posibilita obtener una respuesta.

También en algunas llamadas se comienza a percibir cierta molestia de las personas contactadas ante algunas preguntas formuladas y surgen dificultades frente a preguntas donde las personas contactadas deben imaginarse a futuro en situaciones que, según señalan ellas mismas, nunca han pensado. Ante ello, se puede captar la intención de las encuestadoras de superar esta situación incómoda al mostrar comprensión con sus molestias y tratar de empatizar con sus dificultades, alejándose por momentos del texto del cuestionario y aclarándole que el cuestionario está por concluir, cuando en realidad falta realizar la mitad.

La última parte de los cuestionarios suele ser conflictiva para responder, porque se encuentran con una serie de preguntas en la que se juegan aspectos de confianza para transmitir –y que no sean divulgados– datos personales. En las llamadas, se observa que las encuestadoras advierten esto. Aquí las encuestadoras suelen realizar un extenso discurso donde se remarca qué sentido tienen estas preguntas (la mayoría de su propio vocabulario, casi no utilizan palabras o frases del cuestionario). Algunas encuestadoras le informan a la persona contactada sobre un premio que le otorgarán por responder el cuestionario, adelantando la sorpresa (debían decirlo más adelante) para afrontar mejor esta parte del cuestionario (implícitamente negocian información sensible a cambio del premio). Finalmente, en el cierre de la llamada, se observan las reglas de cortesía, despedida de los encuestadores (agradeciendo la atención y amabilidad por responder), y reglas respetadas aun cuando la conversación haya sido tensa o incómoda. Se cierra así la llamada. Las personas contactadas se convertirán en encuestados, al volverse luego su información un dato estadístico.

Como se desprende de la observación auditiva, el cuestionario permite captar determinada información. En este sentido, limita tanto la información esperada de la persona contactada como la tarea de los encuestadores. Pero este modelo de conversación guiada no es lo único existente en la situación de trabajo, sino que es desbordado. Y dicho desborde responde en muchas ocasiones a la necesidad de los encuestadores de asegurar la productividad.

Cuando en nuestras entrevistas a las encuestadoras se les pide que reflexionen sobre la forma en que realizan su trabajo, surge una respuesta que podría resumirse así: en el trabajo se debe ejercer un «arte de la ambigüedad» para «sostener» el cuestionario, esto consiste en lograr que la persona contactada no corte la llamada antes de tiempo y lo finalice. Este arte implica desplegar dosis justas de empatía para escuchar y comprender al otro, pero también seguridad para hablar y guiar la llamada hacia un final exitoso (con

el cuestionario completo) en el menor tiempo posible. Así, se debe tener conciencia de la productividad requerida y de las sanciones por no lograrla, ya que estar alejado del promedio general de tiempo por cuestionario hace que el supervisor analice más detenidamente el trabajo del encuestador.¹¹

Antes de comenzar a llamar, Bianca, encuestadora telefónica con más de diez años de experiencia realizando encuestas de opinión pública e investigación de mercado, recuerda que siempre debe aprender y memorizar ciertas cuestiones acerca de los temas que trata cada cuestionario que realiza y que varía según el proyecto realizado. Esto le permite mostrarse segura en sus palabras.

Ella señala que para poder completar un cuestionario en tiempo y forma se debe «ser empático para que el encuestado colabore respondiendo el cuestionario y no corte; pero no ser demasiado empático para que no nos cuente otras cosas que el cuestionario no pregunta» (y que no irá a registro alguno). Y agrega sobre esto: «sin ser demasiado antipático [duda]...tenés que ser un término medio, ser cordial, pero tratar de que te conteste precisamente lo que le preguntás, y sostener el cuestionario sobre todo». Este «ser cordial» al que alude Bianca no es simétrico en la conversación, y la amabilidad puede no ser recíproca.¹² Pero ella, con su oficio, sabía «cómo manejar a los entrevistados para que contesten lo que se pregunta, y no se vayan por las ramas [modo coloquial de señalar que las personas contactadas durante la conversación pueden hablar sobre temas alejados de la temática específica del cuestionario]». A Bianca su experiencia laboral le permite desplegar en cada llamada un lenguaje orientado a la calidad técnica y la productividad laboral, le permite *controlar la conversación* en los términos deseados por la empresa y por ella misma.

Por su parte, cuando se le preguntó a Fátima –encuestadora con cuatro años de experiencia, pero que previamente había trabajado varios años en servicio de *Ventas* en *call centers*– por los aspectos más importantes a la hora de encuestar, ella remite a ciertas prescripciones organizativas, pero también a su propio modo de ser. Señala que para realizar encuestas telefónicas de forma adecuada hay que, por un lado, seguir el cuestionario «al pie de la letra», esto es, respetar una de las principales prescripciones que es leer textualmente cada palabra del cuestionario, sin agregar ni omitir palabras, signos de puntuación, etc. Pero, por otro lado, también es necesario, agrega Fátima, tener fluidez al hablar y «ser muy sociable para comunicarse con otros, y yo lo soy». Así, aparecen en

¹¹ Sobre la productividad, Paulina -quien fue, sucesivamente, encuestadora telefónica y supervisora de *call center*, y ahora es Jefa de operaciones de su propio emprendimiento- nos cuenta: «Cuando termino cada proyecto me fijo las duraciones de las llamadas: si el promedio de la duración del cuestionario de alguien es de quince minutos, y el promedio de todos en conjunto es ocho minutos, entonces aquel te está truchando». El encuestador, entonces, pasa a estar más monitoreado, no solo a partir de la grabación de la llamada y su posterior evaluación, sino también el supervisor puede intervenir durante la llamada. Lo comenta así Paulina: «Cuando estoy escuchando a los encuestadores en línea el *software* que usamos me permite corregir al encuestador, si está teniendo un error grosero: mientras él habla yo podría hablarle, con un susurro. No lo uso porque se ponen muy nerviosos: espero que corten la llamada y les doy la devolución».

¹² Sobre las prescripciones de trato interpersonal y su asimetría, Marina -supervisora en un pequeño *call center* de encuestas de opinión pública y estudios de mercado- nos señala: «...el encuestado te puede insultar. Y vos [refiere al encuestador] siempre con la mejor cara tenés que responderle: 'Gracias, que tenga usted un buen día'».

sus palabras el supervisor y la persona contactada, las dos figuras hacia las cuales el encuestador orienta de forma directa su trabajo, y se evidencia, nuevamente, que este trabajo no implica una lectura simple o «robótica» de un cuestionario.¹³ Conducir con éxito la llamada implica cualidades interpersonales ejercidas a través del lenguaje para que el cuestionario esté dirigido a completarse en tiempo y forma. Esto implica cualidades intrapersonales para no desarrollar conductas impulsivas que lleven a la persona contactada a cortar la llamada. El encuestador debe saber dominar dichos impulsos.

Una primera interpretación de los resultados precedentes muestra que el trabajo de los encuestadores de *call centers* consiste en algo más amplio que la simple ejecución de un guion previo a la llamada. La situación de trabajo analizada muestra el aporte clave de los encuestadores, ya sea para agregar sentido o redefinir una pregunta, generar cercanía, confianza y empatía, posibilitar un flujo dinámico y lógico de conversación, afrontar distintos imprevistos, mantener la atención de la persona contactada e interpretar sus estados de ánimo. En este sentido, se sostiene que los encuestadores telefónicos desarrollan una *actitud activa* en el ejercicio de su trabajo, por oposición a una mera reproducción mecánica de lo prescripto por la empresa.

Si esta actitud activa se expresa en acciones, que van más allá de lo prescripto en el *call center*, en ocasiones –al buscar brindar un buen servicio– se expresa en acciones que transgreden lo prescripto. Esto ya lo ha señalado uno de los discípulos de Dejours al estudiar *call centers* de *Atención al Cliente y Ventas* con estrictos *speechs* prescriptos (véase Sznelwar y Abrahão 2012). Aquí se corroboró que las pequeñas modificaciones realizadas en la lectura del cuestionario no alteran su sentido, y se realizan para mantener la productividad demandada por la empresa.

El encuestador muestra versatilidad para lograr el objetivo de completar el cuestionario. Esto ocurre aún en organizaciones como los *call centers*, donde rigen estrictas prescripciones de tiempo y método altamente monitoreados, y los encuestadores tienen poco margen para elegir cuándo realizar la tarea y la forma de llevarla a cabo (Holman y Axtell 2018). Esta versatilidad (no confundir con creatividad: los *call centers* dejan poco espacio para ello) implica por parte del encuestador –como se muestra aquí– utilizar distintas funciones del lenguaje como ordenar, convencer, prometer, calmar, etc., atendiendo a la variabilidad que surge según el tipo de persona contactada en cada llamada. En este sentido, cabe señalar que la producción del servicio en los *call centers* no solo depende de la información brindada, sino también del modo amable en que ésta se brinde, aun cuando esta amabilidad pueda ser aparente o fingida (Montarcé 2018). Aquí se observa, aun en momentos conflictivos de la llamada, los encuestadores respetan los modales de cordialidad prescriptos.

Coincidimos con Jordy Micheli y Gabriela Hernández Doode (2004), quienes señalan que el lenguaje verbal en los *call centers* es central en la interacción telefónica,

¹³ Esto produce una doble tensión en el trabajo de los encuestadores que Marina, la supervisora ya citada, resume adecuadamente: «los encuestadores tienen que remar [término coloquial que, en Argentina, significa realizar un esfuerzo importante] para que no se le caiga la encuesta [que la persona contactada no le corte la llamada antes de finalizar el cuestionario], y, si se le cae, estoy yo ahí atrás diciéndoles que no me cumplen la productividad».

al ponerse al servicio de una negociación a distancia –no presencial– donde no es posible realizar gestos o mostrar imágenes a diferencia de ventas cara a cara o de publicidades, donde al estímulo auditivo se le une el visual-auditivo y la atención del cliente es mayor. Así, los encuestadores telefónicos deben ser muy específicos a través de su lenguaje para mantener la atención de la persona contactada en cada momento de la llamada hasta completar el cuestionario. Se deben utilizar distintos ritmos, tonos y modulaciones de su voz; el no saber desarrollar estos matices del lenguaje durante la llamada es síntoma de ser un recién ingresado al *call center* (véase Moench y López Ruiz 2020a).

Ahora bien, este lenguaje debe funcionar subordinado a la lógica de la productividad. La llamada ocurre en el marco de distintos tipos de métricas a evaluar existentes en los *call centers*, que remiten a la eficiencia de la organización, la disponibilidad y rapidez del servicio y la calidad del proceso y resolución del contacto (Hualde y Micheli 2016). Las conductas que no respeten el criterio de funcionar subordinadas a la lógica de la productividad son evaluadas y, eventualmente, sancionadas (Moench y López Ruiz, 2020b). En este caso, a partir de la antigüedad de la mayoría de los encuestadores y una cierta identidad con su puesto de trabajo (que no es habitual en los *call centers*, véase Holman y Axtell 2018), se cumple en buena medida con aquel criterio.

Finalmente, se señala que en un reciente estudio (Moench 2023a) hemos mostrado cómo en los *call centers* se ha racionalizado la comunicación, interviniendo sobre cada llamada en un proceso de ajuste cada vez más preciso de los aparatos técnico-informacionales, fórmulas de lenguaje y técnicas de *performance* para alcanzar determinados fines (también véase, Aneesh 2021; Micheli 2007). Se pudo ahora mostrar que este tipo de organización se sostiene en un compromiso asumido por los encuestadores telefónicos. Se manifiesta en un ejercicio combinado de *cualidades interpersonales e intrapersonales*, que permiten mantener la tensión entre calidad técnica y la productividad laboral en niveles óptimos para la empresa.

A modo de conclusión

Con base en lo anterior, se sintetizan los principales hallazgos.

En primer lugar, los encuestadores telefónicos desarrollan una actitud activa y su aporte es clave para poder completar los cuestionarios en tiempo y forma. En este sentido, si hay acciones que transgreden lo prescripto, se realizan para mantener la productividad demandada por la empresa sin afectar la calidad técnica del trabajo.

En segundo lugar, el encuestador muestra versatilidad para lograr el objetivo de completar el cuestionario, utilizando distintas funciones del lenguaje verbal como ordenar, convencer, prometer, calmar, etc., atendiendo a la variabilidad de cada persona contactada. Para ello, apela a distintos ritmos, tonos y modulaciones de su voz para mantener la atención de la persona contactada.

En tercer lugar, cabe señalar que el servicio de encuestas telefónicas en *call centers* subordina este uso del lenguaje a la lógica de la productividad. Así, emerge una

tensión entre calidad técnica y la productividad laboral –esta se manifiesta en un ejercicio combinado de cualidades interpersonales e intrapersonales– que puede conciliarse si las organizaciones disponen de encuestadores con oficio. Son éstos quienes logran *controlar la conversación*.

Estas conclusiones permiten realizar unas consideraciones finales. Analizar lo que hace el encuestador durante la llamada permite volver a reflexionar sobre la diversidad y la riqueza del trabajo. Como vimos, la riqueza del trabajo de cada persona encuestadora es lo que permite mantener la tensión entre calidad técnica y productividad laboral en niveles óptimos para la empresa. Esta reflexión es importante en la actual época, en la que aparecen sueños (¿o, quizás, realidades?) acerca del reemplazo de personas trabajadoras por máquinas.

Eliza es una operadora de *call centers* muy especial. No brinda servicios de *Encuestas*, pero sí de *Atención al Cliente*, pudiendo responder correctamente hasta cien mil *e-mails* y sesenta y siete mil llamadas de teléfono diarias (Hualde 2019). Esta capacidad técnica y productiva es posible porque Eliza es un robot de charla (*chatbot*). Incorpora algoritmos que permiten aprender de la experiencia y adaptarse a nuevas condiciones. También computariza una variedad de tareas que actualmente realizan personas empleadas *sustituibles* en *call centers*.

En un artículo reciente, el sociólogo hindú Aneesh (2021) señala que es probable que las llamadas entrantes en *call centers* para la atención de servicios básicos sean realizadas cada vez más por *chatbots*. Pero, en los servicios que el autor estudia (*Ventas y Cobranzas*), donde las conversaciones son más complejas y presentan diferentes y cambiantes situaciones, se vuelve más difícil desplazar el trabajo humano. Allí, señala el autor, son exitosas las personas trabajadoras proactivas, que toman el control de la conversación, usan expresiones apropiadas y saben empatizar. En este caso, la interacción entre *chatbots* y personas está probablemente a décadas de distancia (Aneesh 2021, 89-90).

El abordaje de este artículo, enfocado en la situación de trabajo de los encuestadores telefónicos, podría igualmente ser un aporte para evaluar los alcances y límites de la IA en *call centers* de servicios de *Encuestas* y, en términos más generales, sobre el uso de los *chatbots* en el trabajo. Si bien los *chatbots*, previamente programados, podrían aprender las diferentes temáticas del cuestionario y cumplir con ciertos aspectos técnicos, no parecen ser capaces de aplicar las competencias laborales en la medida en que lo hacen las personas encuestadoras en la interacción telefónica. Hay que enfatizar, entonces, que la riqueza del trabajo de los encuestadores telefónicos no puede ser codificada ni prescripta en su totalidad; es el ejercicio combinado y oportuno de cualidades inter e intrapersonales, lo que posibilita superar tensiones y llegar a acuerdos o entendimientos durante la llamada. Así, aún hoy, radica en el trabajo humano la posibilidad de mantener la calidad técnica al mismo tiempo que lograr determinados objetivos de productividad.

Apoyo financiero: Agradezco al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en Argentina, por financiar la investigación, sobre la cual se apoya este artículo.

Referencias

- Aneesh, Aneesh. 2001. «Skill saturation: Rationalization and post-industrial work». *Theory and Society* 30: 363-396. <https://doi.org/10.1023/A:1017567412100>
- , 2021. Capítulo 2. Las paradojas y el futuro de los call centers. En Alarcón Medina, R (coord.) *El call center global. Cultura, trabajo y poder en el capitalismo digital*, 37-74. Tijuana: El Colegio de la Frontera.
- Bourdieu, Pierre. 2000. La opinión pública no existe. En *Cuestiones de Sociología*. 220-232. [Trad. Criado, E]. España: Istmo.
- Calderón, José. 2008. «Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26, nro. 2: 91-119.
- Dejours, Christophe. 2015. *El sufrimiento en el trabajo*. Bs. As.: Topia Editorial.
- Domínguez Cáceres, Roberto. 2008. «La negociación como intercambio simbólico: la perspectiva desde la argumentación». *Razón y palabra*, nro. 62. [Publicación electrónica, sin paginado]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520738010>
- Fernández Rodríguez, Jesús. 2018. «Reseña de Working the Phones: Control and Resistance in Call Centres. Jamie Woodcock. Londres, Verso, 2017». *Revista Española de Sociología*, n.º 27 (3): 531-534. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.71>
- Figari, Claudia. 2018. «Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management». *Revista Trabajo y Sociedad*, N° 30: 99-124. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712018000100006
- Holman, David y Axtell, Carolyn. 2018. Participatory Interventions in Call Centres. En Nielsen, K. y Noblet, A. (eds.), *Organizational Interventions for Health and Well-being: A Handbook for Evidence-Based Practice* [Versión aceptada-En prensa].
- Hualde, Alfredo. 2019. «El trabajo y el empleo en la era digital: ¿una nueva ola de precarización?». *QUIT Working Paper Series*, nro. 24: 1-44. <https://ddd.uab.cat/record/211213>
- Hualde, Alfredo y Micheli, Jordy. 2016. The evolution of call centers and the implications for service quality and workforce management in Mexico. En Hernández, R., Hualde, A. Mulder, N. y Sauvé, P. (Eds.) *Innovation and internationalization of Latin American services*, 177-194. Santiago: Ed. United Nations ECLAC; El Colegio de la Frontera Norte.
- Le Texier, Thibault. 2012. «The Uses and Misuses of Foucault for Thinking Management: A Case for a Theory of Managerial Governmentality». *Working Paper*: 1-19.

- Leplat, Jaques y Hoc, Jean-Michel. 1997. Tarea y actividad en el análisis psicológico de situaciones. En Castillo, J. J. y Villena, J. (eds.) *Ergonomía, Conceptos y Métodos*, 163-177. Madrid: Editorial Complutense.
- Mendizábal, Nora. 2006. Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, 65-105. Barcelona: Gedisa.
- Micheli, Jordy. 2007. «Centros de atención telefónica y telemercadeo: paradigma de la economía de masas». *Comercio Exterior*, vol. 57, nro 3: 218-231.
- Micheli, Jordy y Hernández Doode, Gabriela. 2004. «Telemercadeo: tecnología y lenguaje en la economía de la ciudad digital». Ponencia presentada en el II Congreso online Observatorio de la Cibernética, 2 al 14 de noviembre de 2004, Barcelona.
- Moench, Eric. 2023a. «La comunicación *managerial*. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de *Contact Centers*». *Revista Question*, 74 (3): 1-21. <https://doi.org/10.24215/16696581e775>
- . 2023b. «Jóvenes, management, precarización. Las experiencias laborales de los agentes de *Contact Centers* tercerizados». [Inédito –en proceso de evaluación, *Revista Rupturas*, ISSN: 2215-2466].
- Moench, Eric y López Ruiz, Osvaldo. 2020a. «La formación de una cultura laboral. El ethos *managerial*-performativo entre los agentes telefónicos de call centers». *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11 (20): 157-178. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/141628>
- . 2020b. «La performance, entre la persuasión y la persecución. El gobierno de los agentes de ventas en los *Contact Centers*». *Argumentos. Revista de crítica social*, N° 22: 330-358. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/argumentos/article/view/5990/4925>
- Montarcé, Inés. 2018. «La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers». *Revista Latinoamericana de estudios sobre cuerpos, emociones y sociedad-RELACES*, N° 28, Año 10: 11-22. <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/view/245>
- Paltrinieri, Luca. 2018. Neo-Management. En Darat, N. y Sir, H. (eds.) *El ABC del neoliberalismo 2*, 51-72. Viña del Mar: Asociación comunes.
- Spinosa, Martín. 2006. «Los saberes y el trabajo». *Anales de la educación común*, 2 (5): 164-173. <https://cendie.abc.gob.ar/revistas/index.php/revistaanales/article/view/341>
- Szlechter, Diego, Luci, Florencia y Zangaro, Marcela. 2016. «Desentrañando la conducción empresarial argentina: una mirada sociológica sobre el mundo del management local». *Red de Estudios de Historia de Empresas, Boletín nro. 22*: 2-7.
- Sznelwar, Laerte y Abrahão, Júlia. 2012. «Trabalho em centrais de atendimento a clientes: velhos modelos em novo contexto?» *Laboreal*, 8, (2): 88-103. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223577:746286432>

Tanguy, Lucie. 2001. De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En De la Garza Toledo, E. y Neffa, J. C. (comps.), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, 111-128. Bs. As.: CLACSO.