

Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad.  
N°28. Año 10. Diciembre 2018-Marzo 2019. Argentina. ISSN 1852-8759. pp. 11-22.

## La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers

The fragility of symbolic taylorism: between consent and transgression to affective control in Call Centers

**Inés Montarcé\***

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales (INCIHUSA), CONICET, Mendoza.  
imontarce@gmail.com

### Resumen

Los Call Centers son paradigmáticos de las tendencias neo-coloniales del capitalismo actual. La manera en que se ejerce el control en las maquilas informacionales constata la existencia de mecanismos de regulación y manipulación afectivas orientadas a lograr una actitud de permanente cordialidad con los clientes. La fabricación en serie de sonrisas dispuestas a agradar y complacer a los usuarios forma parte de estrategias simbólicas de compensación implementadas en el marco de políticas de subcontratación que dejan indefensos a los clientes. Retomando los hallazgos de una investigación configuracionista realizada en Call Centers de la Ciudad de México, el presente artículo analiza las formas en que se produce y recrea el consentimiento laboral con el objetivo de debatir los efectos que la estandarización afectiva tiene en los operadores telefónicos y las formas en que se resuelven las tensiones que emergen en la cotidianeidad como consecuencia del control ejercido. En conclusión, destacamos cómo las inconformidades y múltiples transgresiones individuales y colectivas se combinan de manera contradictoria con la omisión y el acatamiento a las reglas impuestas, lo que contribuye a la reproducción y el sostenimiento de la subordinación y de una lógica gerencial extractiva en el plano emocional.

**Palabras clave:** Control; Dominación; Consentimiento; Resistencias; Call Centers.

### Abstract

Call Centers are paradigmatic of neo-colonial trends of current capitalism. The way in which control is exercised in informational maquilas notes the existence of mechanisms of affective regulation and manipulation aimed to achieve a permanent friendliness attitude with customers. The mass production of smiles arranged to please and take pleasure to users forms part of symbolic compensation strategies implemented in the frame of subcontracting policies that leave customers defenseless. Retrieving the findings of a configurationist research carried out in Call Centers in Mexico City, this article analyzes the ways in which labor consent is produced and recreated in order to discuss the effects that affective standardization has on telephone operators, and the forms in which the tensions that emerge in daily life are solved as a consequence of the control exerted. As a conclusion, we emphasize how the dissents and multiple individual and collective transgressions combine in a contradictory way with the omission and compliance to imposed rules, what contributes to the reproduction and maintenance of subordination and an extractive management logic at emotional field.

**Key Words:** Control; Domination; Consent; Resistances; Call Centers.

\* Doctora en Estudios Sociales (Estudios Laborales), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Iztapalapa. Ciudad de México. Posdoctorado en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Ciudad de México.

## La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers

### Introducción

En este artículo reflexionamos sobre los dispositivos que permiten la actualización de la dominación control en los espacios productivos, teniendo como referencia los resultados de una investigación empírica llevada a cabo en Call Centers de la Ciudad de México.<sup>1</sup> Considerando que las políticas gerenciales están orientadas a un disciplinamiento intensivo de la fuerza de trabajo en aras de garantizar una proactividad permanente, nos preguntamos por el modo en que el capital captura los afectos y creencias de los trabajadores de manera tal de no solo generar la expropiación de sus energías y potencias vitales sino también asegurarse de que sus expectativas se alineen con las de la empresa neoliberal. Tal modulación, propia del capitalismo neoliberal como régimen deseante (Guattari y Rolnik, 2013), es la que explica que la sujeción al trabajo ya no solo se dé a través de cooptaciones rígidas sino también por medio de moldeamientos flexibles que apuntan a una naturalización de la explotación mediante la creación de estados de *obediencia alegre* (Lordon, 2015), logrando que los trabajadores sientan entusiasmo por la labor que realizan a pesar de las condiciones precarias en las que se da.

Tal problemática ha sido objeto de reflexión dentro de las Ciencias Sociales y en particular en el campo disciplinario de la sociología de las emociones. Con la intención de desentrañar la relación compleja que existe entre los cuerpos, las sensaciones y la conflictividad social en el capitalismo actual, la línea de investigación propuesta por Adrián Scribano plantea que las lógicas de dominación hegemónicas operan a partir de *dispositivos de regulación de las sensaciones y mecanismos de soportabilidad social* que evitan el estallamiento de los conflictos sociales (Scribano, 2007). Es decir, el cuerpo se torna objeto

de control desplazando las sensibilidades antagónicas hacia formas que naturalicen y toleren lo dado, de modo tal de promover una normalización de los patrones de sociabilidad que legitime la dominación. Por otro lado, desde una perspectiva spinozista y deleuziana, diferentes autores han profundizado en las relaciones entre capital y deseo, así como en las formas de control, expropiación y mercantilización de los cuerpos y las mentes en el neoliberalismo (Guattari y Rolnik, 2013; Lordon, 2015). Desde esta óptica, el deseo es entendido como un agenciamiento afectivo que no solamente puede estar orientado a la búsqueda de horizontes liberadores sino también operar como palanca de sumisión de las fuerzas corporales y sociales hacia fines productivistas y conciliadores.

A pesar de sus diferencias, es interesante destacar que en ambas líneas se reconoce que el cuerpo es el territorio privilegiado en el que no solo se expresan las contradicciones del capitalismo como modo de producción y reproducción social, sino también se imprimen las marcas de la dominación en la medida en que las sensibilidades y afectos que lo atraviesan se tornan objeto de regulación y normalización. Si bien la primera línea de investigación pone el énfasis en la categoría de sensibilidades (de herencia kantiana) y la tradición deleuziana lo hace en los afectos, pasiones y deseos (desde una mirada spinozista), consideramos que no existe una incompatibilidad epistémica al respecto. Desde nuestro punto de vista, tanto la sensibilidad como la afectividad son construcciones sociales que van configurándose a partir de las vivencias y los procesos de sociabilidad y que suponen cierto tipo de racionalidad. Mientras la primera de ellas hace alusión a la capacidad receptiva e intuitiva que nos permite acceder al mundo sensible en su espacio-temporalidad, la afectividad refiere a las experiencias corporales que resultan de las relaciones perceptivas y sensoriales con el mundo externo; es decir, a la habilidad de afectar y ser afectado para disminuir o aumentar la potencia del cuerpo afectado.

1 El artículo que se presenta se enmarca en la investigación realizada en el Doctorado en Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana en la Ciudad de México, con el apoyo recibido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Las reflexiones que aquí se presentan retoman estas inquietudes de orden teórico, para ponerlas a discusión intentando ampliar los enfoques de la investigación empírica citada. La estrategia metodológica que implementamos a lo largo de dicha pesquisa fue configuracionista (De la Garza, 2018). Asumiendo que el análisis de las formas de control y resistencia requería de un enfoque no determinista ni voluntarista, nos propusimos reconstruir las múltiples determinaciones objetivas y subjetivas que atraviesan las experiencias laborales de los operadores telefónicos, entendiendo que las vivencias y sentidos creados no son reflejo directo de condicionamientos sociales como tampoco un producto puro de contingencias individuales. Con la intención de captar el consentimiento y la transgresión en sus formas diversas de expresión, tomamos a las prácticas y discursos como nuestras principales unidades de análisis, reconociendo que los significados no solo existen en la profundidad de las conciencias individuales, sino que se definen al materializarse en experiencias concretas susceptibles de ser comprendidas y validadas por otras personas. Para abordar el problema, acudimos a una combinación de técnicas cualitativas: entrevistas individuales y colectivas, relatos de vida y observaciones directas y participantes en los espacios de trabajo y distintos ámbitos de la vida sindical (reuniones, movilizaciones, acciones colectivas, asambleas, etc.).<sup>2</sup> Tal articulación nos permitió descubrir las conflictividades en sus múltiples expresiones, dando cuenta no solo de los estados afectivos reconocidos y expuestos discursivamente por los actores, sino también de aquellas manifestaciones no conscientes para los mismos pero sí identificables a través de sus prácticas.

En relación al problema expuesto, el principal hallazgo encontrado fue que en los Call Centers no solo se expanden los límites de “lo aguatable” sino también se aleccionan los deseos colectivos acallando las sensibilidades negativas que pudieran desencadenar una “explosión” de las conflictividades latentes. Sin embargo, ello no impide que en momentos dados éstas se “cuelen por las rendijas” poniendo en evidencia la existencia de estados afectivos que ponen en cuestión la estandarización dominante. Aun cuando tales transgresiones hayan emergido como respuestas defensivas desde una posición de *subordinación* sin lograr construir un *antagonismo* (Modonesi, 2010) a la manipulación afectiva impulsada por las gerencias, son relevantes en tanto destapan la fragilidad del taylorismo simbólico. Ahora bien, tales “pausas” en

<sup>2</sup> Desde octubre de 2012 a agosto de 2014 como parte de la investigación doctoral citada se llevaron a cabo 66 entrevistas (59 individuales y 7 colectivas) y 110 instancias de observación (30 directas y 80 participantes).

el ejercicio de la dominación son las que garantizan que la subsunción se sostenga en el tiempo: como en todo ciclo la reposición de fuerzas promueve que la expropiación reinicie una y otra vez.

### **La maquila de la ficción**

*“Tú sabes que el que te está hablando tiene la razón, pero tú estás atado (...) realmente sí es muy limitado, hacemos lo que podemos hasta donde se puede con el sistema de Bancomer, pero la verdad hay mucha gente que queda insatisfecha y pues sí es diario, te encuentras varias llamadas, algunas las sacas más fácil, algunas sabes que puedes brindar una solución pero en muchas sabes que no, y con todo el dolor de tu alma y por más que te dé coraje no pasa y no va a pasar, y no hay forma alguna de hacerla pasar”*  
(Verónica, comunicación personal, 14 de abril de 2012).

Como plataformas tecnológicas informatizadas, los Call Centers se consolidan en las últimas dos décadas del siglo XX como una herramienta eficaz para lograr una comunicación virtual inmediata entre las empresas y sus clientes. En el marco de políticas neoliberales de marketing agresivo destinadas a usuarios y consumidores cada vez más exigentes, las grandes empresas generalmente optan por externalizar la atención de sus clientes a centros de contacto especializados en gestionar dicha relación como una forma de reducir en forma importante los costos de operación. La forma que adquiere la subcontratación no solo permite disminución de costos sino también una ampliación del control a través de la diversificación de actores, ya que las empresas subcontratantes no delegan la totalidad del proceso productivo, sino que siguen teniendo un papel fundamental tanto en la regulación como el control de la actividad.

Incluidos dentro del sector global de BPO (*Business Process Outsourcing*), los Call Centers han asumido como premisa fundamental los supuestos del modelo de negocios CRM (*Customer Relationship Management*) centrado en la búsqueda de una gestión amable y personalizada de las necesidades de los clientes. Ahora bien, tal estrategia adquiere configuraciones diversas en cada país dependiendo las actividades y servicios, el tamaño de las empresas, su vinculación con los mercados, las políticas gerenciales adoptadas y el tipo de relaciones laborales existentes. En México, si bien el discurso empresarial adopta los criterios establecidos por el modelo CRM, en la práctica las lógicas productivas están supeditadas a estrategias de acumulación y producción en masa,

por lo que predominan lógicas tayloristas enfocadas en la rutinización (Leidner, 1993) y el control estricto de los tiempos de conexión. A pesar de la variedad existente subyace una lógica de *personalización estandarizada*<sup>3</sup> que resulta paradójica: el rígido control sobre el curso de las llamadas y la seriación de las conversaciones entre operadores y clientes (con la intención de lograr mayor cantidad de llamadas en el menor tiempo posible) actúa inevitablemente en desmedro de la calidad de los servicios al generar una sobre tipificación de las interacciones. De ese modo, los mecanismos de gestión implementados en los Call Centers responden más a las exigencias de control de un modelo de producción en masa antes que a imperativos de personalización del servicio.

Las tensiones que se manifiestan con los clientes tienen su punto de partida en la disputa con el capital, con la complejización que añaden las estrategias de subcontratación. La taylorización (estandarización, individualización, parcelación y descalificación de la actividad), la imposición de reglas en forma autoritaria y el carácter omnipresente de la vigilancia explican que la actividad sea estresante y desgastante. Además, la combinación de diversas formas de control (directo, técnico, burocrático y subjetivo) y la ampliación de figuras que lo ejercen (gerencias, empresas subcontratantes y clientes) genera que las presiones se multipliquen y el desborde sea aún mayor. La exhortación a poder “descansar la garganta”<sup>4</sup> un momento dado, y el control estricto de los tiempos de conexión son síntomas de las sobre exigencias a las que están expuestos en la cotidianidad productiva.

*Tienes 20 minutos para ir al baño y comer, tú debes saberlo administrar para no pasarte y que no te cobren horas extras. El supervisor en su pantalla sabe cuánto tiempo te tardas en llamada y cuánto tiempo estas en el baño. No hay coherencia de que vayas al baño y comas en 20 minutos*(Tania, comunicación personal, 27 de enero de 2012).

*Pero si es muy estresante, a veces ya los clientes ya te tienen hasta aquí de ya por favor, y vas al baño y ya te están contando los minutos de “ah ya llevas 32 minutos de auxiliar, me debes 2 minutos”. Todo lo que te pases de tu break entre baño y comida lo tienes que pagar al final del mes. No te puedes levantar al baño con mucha confianza porque están “ya te vi, ya te pasaste”*

<sup>3</sup> Este concepto lo utilizamos en la tesis doctoral referida.

<sup>4</sup> “No hay un momento donde digas tranquilo, deja descansar la garganta” (Eduardo, entrevista personal, 06 de junio de 2012).

(María, comunicación personal, 7 de Junio de 2012).

La forma específica en la que se ejerce el control técnico refuerza la idea de la existencia de un panóptico electrónico (Taylor y Bain, 1999) orientado a minimizar los tiempos muertos y maximizar la cantidad de llamadas realizadas y/o recibidas. Los monitoreos llevados a cabo por los supervisores (por medio de diademas ópticas) y agentes de calidad (a través de la revisión del registro minucioso de cada llamada realizado por softwares especiales), tienen como objetivo llevar a cabo una vigilancia estricta del proceso productivo de modo tal que ningún comportamiento quede fuera del control gerencial. Por otro lado, la expansión de las figuras patronales va acompañada de una dilución de sus responsabilidades que genera confusión entre los propios trabajadores. La mayoría de los Call Centers en México operan bajo esquemas de subcontratación en los que las empresas clientes (quienes tercerizan el servicio) tienen un alto nivel de injerencia en la regulación y control de la actividad, así como en la determinación de las condiciones de trabajo. Una de las principales razones por las que las empresas optan por dicha vía es porque constituye una alternativa más rentable para atender las demandas cambiantes del mercado, pero también porque los centros de contacto especializados saben cómo gestionar la fuerza de trabajo con una flexibilidad que les permita cumplir con niveles de servicio<sup>5</sup> adecuados y no tener más trabajadores de los que se necesitan en cada momento en cada puesto. En la mayoría de los casos, ese saber cómo tiene que ver con externalizar el uso y contratación de la fuerza laboral en agencias de colocación de personal. Así, detrás de la estrategia de subcontratación no solo existe una intención explícita de reducción de costos sino también una ampliación de los actores que ejercen vigilancia, ya que ésta no solo recae en los supervisores sino también en los representantes de las empresas clientes y de las agencias de colocación. En la práctica, tal multiplicación de las figuras de mando no solo se traduce en una sobrecarga para los operadores telefónicos, sino que también produce cierto desconcierto en torno a la función que juegan los diferentes actores en las disputas que emergen cotidianamente.

*Como tal yo siento que trabajas para las dos. Tu trabajas en Atento, Atento te paga pero contestas las llamadas como Bancomer, eres un asesor de Bancomer, manejas el sistema*

<sup>5</sup> El “nivel de servicio” hace referencia al porcentaje de llamadas entrantes que se responden antes de transcurrido un plazo específico.

*de Bancomer, tu jefe es de Bancomer, las cuentas de Bancomer y tratas con los clientes de Bancomer. Trabajas para los dos, aunque en el fondo sabes que trabajas para Atento* (Verónica, comunicación personal, 14 de abril de 2012).

*Es como una triada, entre la agencia de colocaciones, que un día están y al otro día es una tienda de abarrotes, y luego la empresa trasnacional a partir del Estado que lo permite, y ya luego las reglas dentro de la empresa, que no sabes, es como perro sin dueño porque si tienes un problema vas con el supervisor, y te dice aquí no vas, los de Recursos Humanos no es que yo no te puedo ayudar, ve con la agencia de colocaciones, vas con la agencia de colocaciones y cuando llegas no pues que es onda del banco, entonces es algo difícil, complicado* (Lucía, intervención pública, 18 de noviembre de 2010).

El modo en que ambas trabajadoras describen la situación evidencia cómo la ampliación de actores invisibiliza las responsabilidades patronales al punto de crear un escenario fantasmagórico; “*como perro sin dueño*” refiere al desdibujamiento de las obligaciones empresariales que se produce como resultado de las estrategias de descentralización del capital. La figura del trabajador como un *asociado* de los centros de contacto refuerza dicha simulación al negar la conflictividad existente entre el capital y el trabajo: de lo que se trata es de crear la idea de un espacio armónico en el que predomina el buen humor, la cordialidad y la alegría. En definitiva, el Call Center es ese lugar en el que se finge que todo está bien al ofrecer respuestas para cualquier demanda que se presente; ficción no accidental sino efecto intencionado por los procesos de seriación impuestos.

### **La amabilidad seriada**

Al igual que otras actividades interactivas de servicios, los Call Centers operan creando y reproduciendo el *mito encantador del cliente soberano* (Korczynski, 2002:62): es decir, se les hace creer a los clientes que poseen control sobre los operadores telefónicos, independientemente de que ello sea verdad o no. Así, en las llamadas no solo se consume información sino también flujos de deseos que son resultado de procesos simultáneos y contradictorios de seducción y desencantamiento. Si bien al inicio los clientes pueden sentirse atraídos por la creencia de que sus demandas están siendo recibidas y que la interacción telefónica es una herramienta válida

y legítima para la resolución de su problemática<sup>6</sup>, generalmente sucede que a lo largo de la llamada surge un malestar que desilusiona y pone en evidencia las limitaciones existentes, sobre todo cuando se trata de una actividad subcontratada como es el caso de la mayoría de centros de contacto que operan bajo un modelo tercerizado. Más allá de la autenticidad o no de tal mito, éste cumple una función específica: el encanto y el desengaño son constitutivos de la forma específica en que se produce y gestiona el servicio en los Call Centers, por lo que la figura del cliente enojado emerge como reacción lógica de este proceso.

A diferencia de lo que sucede en empleos esencialmente interactivos en los que el trato constituye la finalidad de la producción del servicio (como es el caso de una azafata de avión cuya actividad principal es agrandar al cliente en forma servicial), de lo que se trata aquí es de la gestión de capacidades relacionales como herramienta para la obtención de un producto que tiene una funcionalidad distinta a la de producir agrado, ya sea que se haga una consulta, se externen una queja o se solicite un servicio determinado. Es decir, en sentido estricto, la actividad no se reduce a ser un trabajo emocional (Hochschild, 1983) sino que incluye tareas de registro, comprensión, análisis y sistematización de información; razón por la cual preferimos definirlos como *maquilas informacionales* antes que como *fábricas de sonrisas*. No obstante, ello no niega que disposiciones afectivas como la empatía, la amabilidad y la cortesía sean capturadas, apropiadas y resignificadas por las gerencias para crear un valor añadido que es fundamental en la producción del servicio: la apreciación que da el cliente de la llamada telefónica no solo depende de la información ofrecida sino también del modo (el trato) en que ésta se llevó a cabo. Así, la cordialidad en la atención se convierte en una forma de gratificación simbólica que también genera valor. A conclusiones semejantes llegan otras investigaciones (Lisdero, 2010; Bosque, 2010; Fernández y Carugatti, 2010).

Varias contradicciones se ponen en juego con tal captura: detrás de la gran sonrisa se esconde la obediencia al mandato de proactividad y cortesía permanente que se les exige a los operadores durante las llamadas. La organización del trabajo obliga a regular las emociones con la intención de que los clientes no solo sientan que son escuchados sino también tratados con respeto, amabilidad y pleitesía. Independientemente de si se les esté gestionando o no su demanda, se les debe hacer creer que se está poniendo el mejor esfuerzo para su resolución: capacidad de escucha, atención, serenidad, actitud

<sup>6</sup> Nos referimos al caso de los servicios de atención a clientes y soporte técnico; reflexión aparte merece el caso de las ventas telefónicas.

positiva y demostración de diálogo y apoyo, son algunas de las actitudes de reverencia requeridas. Pero éstas no se dejan al libre arbitrio y voluntad de los operadores, sino que existen mecanismos previamente diseñados (speechs) para regular las manifestaciones gestuales y verbales con la idea de crear una imagen de afabilidad continua. Aun cuando los diálogos establecidos puedan tener mayor o menor rigurosidad dependiendo el tipo de servicio, éstos operan como dispositivos de normalización: a través de éstos se reglamenta qué tipo de cogniciones y sentimientos tienen que manifestar en la interacción telefónica, así como el modo, tiempo e intensidad en que éstos pueden expresarse. La estandarización de habilidades cognitivas, afectivas y relacionales no solo sirve para homologar criterios y procedimientos de operación en la atención a los clientes, sino también para maximizar la productividad eliminando los tiempos muertos en las llamadas y entre éstas.

La frase repetida hasta el cansancio “*disculpe la demora, una vez más le agradezco su valioso tiempo de espera, ¿en qué puedo servirle?*” no se rige necesariamente por un criterio de satisfacción a la demanda del cliente (lo que supondría mayor calidad en el servicio dado) sino por un requerimiento disciplinario que tiene por objetivo aparentar que existe una disposición afectiva de colaboración permanente. En la mayoría de los casos, la *amabilidad seriada* se convierte en un mecanismo efectivo para simular que se está brindando un servicio personalizado cuando muchas de las veces (sobre todo en el caso de atención o soporte técnico) lo que se ofrece son respuestas estandarizadas a problemas tipificados. Así, en el marco de la priorización de una política de reducción de costos, y frente a las insuficiencias en la gestión y resolución de conflictos, la cordialidad opera también como mecanismo de compensación simbólica, tal como queda reflejado en los siguientes testimonios:

*Hay un problema que nos limita es que nosotros nomas checamos el estatus de la línea y hasta ahí, ya lo demás no lo podemos hacer nosotros, se canaliza con un supervisor y dice que tiene que verlo la tienda. Es un trabajo difícil porque no das soluciones, tu nada más escalas y el cliente viene, se enoja, te reclama, quiere una solución, no la puedes dar porque no tenemos la herramienta (...) depende directamente de Telmex (Arturo, comunicación personal, 25 de mayo de 2012).*

*Hay muchas quejas y aclaraciones que nos llegan, y que no nos corresponden a nosotros*

*porque no podemos hacer nada, pero obviamente no le dices váyase a quejar a otro lado, no, se quedan ahí (...) hacemos lo que podemos hasta donde se puede con el sistema de Bancomer, pero la verdad hay mucha gente que queda insatisfecha (Santiago, comunicación personal, 27 de enero de 2012).*

*Si yo estoy ahí para ayudar o tratar de resolver, pero en mis manos no está y yo se los he dicho a los clientes, señor si yo tuviera el botoncito aquí abajo lo conecto sin ningún problema pero yo soy intermediario (...) tengo limitaciones, puedo dar hasta cierto nivel el soporte, cuando sale de mis manos ya no depende de mí tengo que escalar el problema, pero desgraciadamente quien da la cara soy yo (...) yo soy el que doy la cara, los técnicos no, están encerrados entonces el que está pide y pide disculpas y dice y dice promesas soy yo, entonces si llega a ser estresante (Alex, comunicación personal, 17 de junio de 2012).*

*Hace poco me tocó un señor que del coraje que tenía no podía ni hablar, no podía ni explicar, yo me preocupe por él (...) lo recuerdo mucho porque estaba casi llorando que no tenía solución y nada más le decíamos en 72 hs cada vez que llamaba pero tú veías el problema y seguía estancado y de verdad no está en tus manos, no son cosas que nosotros manejamos, es información restringida (Irene, comunicación personal, 10 de Abril de 2012).*

En estos relatos queda claro que, frente a las limitaciones impuestas por la tercerización, la amabilidad no alcanza, y el hecho de poner la voz y repetir un discurso estándar ante los reclamos de los clientes trae consecuencias problemáticas para los trabajadores. La taylorización simbólica impacta no solo por el agotamiento que genera (el conocido efecto *burn-out*) sino también por el desdoblamiento que supone tener que manipular sus afectos para aparentar emociones no reales. La exigencia de mostrarse prudentes frente a los clientes les obliga a constreñir los sentimientos negativos, lo que finalmente no deja de provocar angustia y malestar físico y emocional. Los siguientes testimonios reflejan cómo la canalización del enojo se da en formas explosivas que, más allá de que se expliciten o no frente a los clientes, permiten aligerar en cierto grado las tensiones generadas.

*Realmente quieren que estés como un caballo, no voltees y mira la computadora y más cuando te habla el cliente (...) Terrible, yo no sé si soy muy temperamental o ahí lo saco, pero no podemos sacarlo porque tenemos que ser prudentes, es muy estresante (...) yo salgo enojada, apenas el martes tuve una llamada para cerrar mi jornada de una señora que me hizo enojar mucho, y me arruinó mi noche, ya no fui a trabajar al otro día porque me sentía muy mal (Maricruz, comunicación personal, 27 de enero de 2012).*

*Lo feo de la atención al cliente es que debes ser tolerante a la frustración, es un requisito porque no sabes si la gente que te va a llamar está de buenas o malas y como sea tú te tienes aguantar ser amable, aguantarte que te digan “chinga tu madre, eres un idiota o una estúpida”, y yo lo canalizaba poniendo “mute” y decía “tú también eres un idiota, imbécil, tú también chinga tu madre” y volvía a la llamada y luego al mute de nuevo y así, esa es la única forma de controlar mi ira, cuando el cliente es grosero y te empieza a insultar es la reacción de todos, poner mute y gritar groserías, todos hacen eso (Ruth, comunicación personal, 16 de enero de 2012).*

Las palabras de las trabajadoras evidencian la disonancia emocional que produce dicha simulación y el alivio que genera la posibilidad de desahogo; así, la transgresión de los guiones establecidos se convierte en un antídoto necesario para la sobrevivencia en el puesto de trabajo. También es muy frecuente que decidan no involucrarse en la relación con los clientes y se limiten a hacer “lo que pueden” con las herramientas que tienen, reconociendo que la resolución de la queja no es “su problema” y por tanto no deben culpabilizarse por no poder ofrecerles una respuesta satisfactoria.

*Si me ha tocado gente muy enojada que te mandan ahí a saludar a tu mamá, pero a la mera hora es que nunca me atasco con el cliente, si él está enojado yo más tranquila todavía y si me cuelga ni modo yo hago lo que puedo y lo que está en mis manos, pero nunca me pongo al tú por tú con el cliente, yo no me voy a desgastar, no es mi problema, lo que yo pueda hacer voy a hacerlo, hay personas que de repente sí (Myriam, comunicación personal, 18 de Febrero de 2012).*

*A mí me gusta pero si tiene que ver mucho con mi estado de ánimo, puedo llegar muy contento y atiendo a todos los clientes, aunque me lo mienten a todo dar, si yo también lo quiero quien sigue, o puedo llegar triste o muy enojado y ahí me hago el día pesado, pero hablando estándar, es bueno, nada mas siempre y cuando no te encarceles ni te vendas que en tus manos está el solucionar problemas (Héctor, comunicación personal, 15 de Mayo de 2012).*

En cualquiera de los casos, la reacción (explícita o no) frente a aquello que sienten como un agravio (sean gritos, insultos o diferentes tipos de ofensa) es lo que permite en cierto modo compensar el hastío, desesperación y estrés que conlleva la actividad. Es decir, la posibilidad de exteriorizar el enojo (o simplemente no dar lugar al mismo) opera como contrapeso frente a la rutinización y es un modo de desobedecer los mecanismos de soportabilidad que las gerencias ponen en práctica en aras de garantizar la reproducción de la cordialidad como dispositivo relacional. No obstante, aun cuando tales conductas permiten cierta liberación, ello no significa que se dejen de padecer las exigencias mencionadas: enfermedades, dolencias y traumas son algunas de las huellas que se imprimen en sus cuerpos y mentes.

*El trabajo si es muy cansado, repetitivo, si trabajas tus ocho horas solamente pausándote una hora si es muy cansado, te cansas, te duele la cabeza, estás sentado todo el tiempo, te duelen las piernas, la gente pudiera decir es que ustedes están sentados pero tú estás gastando una energía importante en argumentos, en pensar como lo vas a solucionar, en escucharlo, en presentarte en esta rutina de presentarte en cada llamada, es complicado decir tu nombre tantas veces al día y empezar a escuchar todo, si es cansado (Irene, comunicación personal, 10 de Abril de 2012).*

*Nada más para que veas hasta donde se robotiza el asunto es que puedo estar haciendo otra cosa y distraído y estar atendiendo, solamente cuando veo que el problema es fuerte dejo de hacer lo que estoy haciendo y me enfoco en atenderlo pero cuando es lo básico no. Eso es lo que hago para distraerme porque si llega a ser muy pesado con el tiempo, te aburres y caes en un estrés bien seco. Todos hacemos cosas para distraernos, se supone que no es permitido pero a lo largo del tiempo se han dado cuenta que si tenemos un poco de soltura hacemos*

*mejor nuestro trabajo* (Héctor, comunicación personal, 15 de Mayo de 2012).

*Odio mi trabajo, salgo fastidiada, debes ser prudente y no puedes canalizarlo por ningún lado sino hasta estar fuera del trabajo, estoy esperando que me corran* (Maricruz, comunicación personal, 27 de enero de 2012).

Lo interesante a destacar de estos relatos es que si bien reconocen que la actividad los lleva a situaciones límites que supondrían puntos de inflexión o de ruptura (el sentimiento de explosión y de vacío, o el trauma de una amenaza de muerte), en el fondo existe un proceso de naturalización que permite que la expoliación se renueve constantemente en forma ininterrumpida: *“es complicado pero te acostumbras a todo”* concluye una trabajadora (Verónica, comunicación personal, 14 de abril de 2012). Lo que encontramos es que la habituación a situaciones que generan agravio y malestar no significa que haya una aceptación de las mismas, sino que el acostumbramiento se da fundamentalmente por omisión o resignación. Consentimiento pasivo que se explica por mecanismos de captura a nivel molecular: el propio sistema capitalista es quien reorienta los flujos de deseos hacia un campo de fuerzas en el que no siempre se visibiliza un afuera posible respecto a los modos de producción y consumo hegemónicos. Como plantea Lordon (2015), los procedimientos de captura generan que los cuerpos vivientes se movilicen en la realización de deseos que originariamente han sido ajenos a los mismos. El salario (instrumento principal de reproducción de la vida en el capitalismo) y el miedo al despido explican esa dependencia: aun cuando existan inconformidades generalizadas con las condiciones de trabajo, lo que refuerza el disciplinamiento es la necesidad de garantizar una remuneración monetaria en un contexto laboral altamente precario.

*Si tienes gastos es por lo que estás resistiendo en el trabajo, no resistes por llegar al bono, las metas son impresionantemente grandes, imposibles de llegar, una llamada tras otra, nosotros estamos trabajando por un salario* (Norma, comunicación personal, 06 de Junio de 2012).

*Es un estrés constante, generalmente estás a merced de lo que dice la empresa, cuestiones, despidos injustificados hay montones por cualquier cosa, por calidad, porque le caes mal al supervisor, porque te quejaste de algo,*

*porque te quisiste cambiar de servicio entonces la empresa considera que no quieres estar ahí, por cualquier cosa te pueden despedir* (David, comunicación personal, 13 de octubre de 2013).

Ahora bien, aun cuando los testimonios evidencian que la permanencia se sustenta en un fin instrumental (la satisfacción de una necesidad económica mediada por el dinero), hay que destacar que también existen formas de retribución afectiva que cumplen un papel clave en la reproducción de las relaciones de producción. La alegría que genera la construcción de amistades en los espacios de trabajo debe ser entendida como una pulsión vital movilizadora con gran eficacia en la reproducción de los procesos de dominación. Si bien el concepto de *pulsión* proveniente del psicoanálisis freudiano ha sido cuestionado por su impronta biologicista,<sup>7</sup> la interpretación lacaniana permite entender que, a diferencia de los instintos, las pulsiones son fuerzas energéticas atravesadas por el lenguaje, y por lo tanto tienen una dimensión social, cultural y simbólica ineludible. Entendiendo que los afectos suponen movilizaciones específicas de energía pulsional, el deseo en tanto agenciamiento no puede disociarse de una economía política libidinal (Lyotard, 1990) en la que el acatamiento sumiso a las reglas impuestas también puede ser motivo de goce y regocijo. Así, la obediencia a las exigencias productivas no puede entenderse únicamente como resultado de coacciones de orden económico sino también como un efecto de gratificaciones simbólicas:

*A mí me parece que es un trabajo muy bueno, por el ambiente, como que todos somos de la misma onda, de la misma edad. Si es estresante porque te tocan clientes difíciles, muy enojados pero te olvidas del mal momento y al que viene”* (Carmen, comunicación personal, 18 de Febrero de 2012).

La perdurabilidad de los afectos negativos (como puede ser el rechazo u odio hacia el trabajo) no invalida la posibilidad de reciclaje, reinversión e integración de las fuerzas productivas. La maquila

<sup>7</sup>Para Freud, la pulsión es un proceso psicosomático indeterminado y elástico que ocurre entre lo psíquico y lo somático y cuya fuerza trasciende al individuo como tal, sin que éste pueda rehuir de la misma: pulsión de vida y de muerte constituyen las dos fuerzas antitéticas que atraviesan el aparato psíquico. Ahora bien, a pesar de que en su interpretación éstas no están determinadas biológicamente, sino que son moldeadas por factores sociales y culturales, el positivismo científico de mediados de siglo XX priorizó una lectura economicista de la obra de Freud que atribuyó a éstas una impronta estrictamente genetista (Urzainki, 2014).

informativa se convierte así en un espacio de producción y reproducción en serie de dispositivos de normalización y estereotipación afectiva: aun cuando los operadores sientan que son absorbidos por una lógica negativa, por una u otra razón (miedo, desconocimiento, desidia o interés de mantenimiento de lazos afectivos) termina prevaleciendo cierta anuencia con la automatización impuesta. Se trata de un mecanismo de explotación que tiene capacidad para asimilar los agravios de modo tal que la subsunción se renueva constantemente: “*hasta que explotas y te vacías y otra vez*” (Héctor, comunicación personal, 15 de Mayo de 2012). Ello constata que la extenuación generada en este tipo de empleos es contradictoria; aunque se piense que existe un punto de no retorno (como lo sería una “quemazón total”), el capital siempre encuentra formas renovadas de apropiación y modelación de los flujos deseantes. Es decir, la *fábrica de sonrisas* como dispositivo garantiza la creación y reproducción continua de la explotación: detrás de la consigna de proactividad existen cuerpos que pese a estar exhaustos y expropiados de su potencia, se recuperan y retornan al ciclo productivo.

Lo expuesto nos permite afirmar que en los Call Centers se ponen en juego formas de *extractivismo emocional* orientadas a producir una absorción y reconversión continua de las energías involucradas, de modo tal de construir la imagen de trabajadores deseosos de servir al cliente. Utilizamos la categoría de extractivismo en un sentido figurativo haciendo una analogía con lo que Svampa define como un patrón de acumulación basado en la expansión de las fronteras de explotación hacia territorios antes considerados improductivos (Svampa, 2011). Si bien en este caso no estamos hablando de bienes ni de recursos (y por lo tanto tampoco de escasez) sino de flujos de energías corporales en constante renovación, creemos que la analogía resulta pertinente para los Call Centers en la medida en que se capturan y expropián sensibilidades y disposiciones afectivas que desde una mirada clásica no eran consideradas productivas. Es decir, el hecho de que la pleitesía sea un elemento fundamental en la producción del servicio y la creación del valor, ha contribuido a la ampliación de las fronteras de la acumulación. Asimismo, la captura de tales fuerzas se lleva a cabo con una intensidad que confirma la existencia de formas de sobre-explotación vía desposesión, aunque en este caso el despojo nunca podría ser total por la propia capacidad de la potencia humana de recuperarse y reinventarse.

### **Entre el consentimiento y la transgresión**

Las políticas de regulación afectiva<sup>8</sup> en los Call Centers son resultado de la naturalización de los dispositivos de dominio que predominan en las llamadas “*sociedades de control*” (Deleuze, 1995), donde ya no se plantea un moldeamiento rígido de las subjetividades (como en la fábrica clásica), sino modulaciones abiertas, continuas y flexibles de los flujos de deseos y creencias. Como se retrató a lo largo de estas páginas, aun cuando en los centros de contacto se siguen creando y actualizando mecanismos estrictamente disciplinarios (propios del carácter taylorizado de la actividad), el poder también se ejerce a través de dispositivos de orden semiótico que si bien pueden ser menos reconocibles para los actores (en el sentido que puedan identificarlos y reflexionar sobre los mismos), tienen un carácter inmanente al campo social al estar presentes de modo generalizado en las dinámicas de producción y reproducción neoliberales. Así, en este tipo de empleo se conjugan sistemas tradicionales de coerción y represión directa con formas renovadas de extractivismo emocional que están integradas a las lógicas de consumo dominantes y se presentan como “libre elección” bajo la complicidad o al menos el consentimiento pasivo de los individuos. De ese modo, las formas actuales de dominación descansan en la producción del consentimiento: además de operar represivamente, el poder se ejerce de maneras sutiles que son aceptadas por los trabajadores y ponen en evidencia no solo las transformaciones que se han dado en el ejercicio del control gerencial, sino también las mutaciones en las formas de expresión y manifestación de los conflictos.

La aparente imperceptibilidad de las disputas es un efecto de las reconfiguraciones que han sufrido las pugnas laborales en el capitalismo actual. De ahí que la ligereza con que se lleva a cabo la captura y expropiación del conatus (entendido en sentido spinozista como fuerza de existencia y principio de movilización de los cuerpos) no sea exclusiva de los Call Centers, sino que se sitúe en el marco de procesos de subjetivación en los que los deseos son direccionados en forma flexible en función de la acumulación de capital, teniendo como resultado la imagen de trabajadores con disponibilidad, vocación y anhelo para servir amablemente al cliente. Si bien

<sup>8</sup> Como plantea Hochschild (1983) en el caso de las azafatas de avión, la gestión de emociones se vuelve un requisito fundamental para cumplir con las normas de satisfacción de los clientes. Aquí hablamos de regulación afectiva porque las gerencias implementan normas y definen guiones estandarizados para controlar no solo el contenido y la forma de los discursos, sino también las disposiciones afectivas que pueden exteriorizarse y aquellas que no deben manifestarse públicamente.

los supuestos que sostienen dicha moral de afabilidad continua podrían explicarse por la existencia de una “servidumbre voluntaria” tal como ha sido analizado por Étienne de la Boétie (2008), de lo que se trata es de poder cuestionar y de-construir la idea de individuos libres que en forma voluntaria aceptan y consensuan el sometimiento a las lógicas de producción. En esta línea, el pensamiento de Frédéric Lordon (2015) sienta las bases para una teoría crítica del modo en que los afectos están condicionados por estructuras sociales e históricas; es decir, los deseos no se explican por la contingencia de voluntades particulares sino más bien son un resultado de lógicas de producción y reproducción sociales en las que el azar y la eventualidad existen, aunque no en forma absoluta ni pura. Esto quiere decir que los fundamentos de la sumisión no deben buscarse en las decisiones individuales sino más bien entender tales afecciones como parte de una trama compleja de condicionamientos económicos, sociales, políticos y culturales. Es la propia razón neoliberal la que produce el enrolamiento de los deseos bajo una lógica mercantil (la dependencia al dinero como condición de acceso al goce) a la vez que captura la potencia de actuar a través del fomento del consumo (Lordon, 2015).

Tal extractivismo afectivo explica el consentimiento mencionado, aunque ello no significa que no emerjan disidencias simbólicas al criterio empresarial de lograr complacencia ante los clientes. Si bien se trata de lógicas de automatización que no tan fácilmente pueden evadirse, en la cotidianeidad los trabajadores las desobedecen de múltiples formas poniendo en entredicho el propósito de lograr un control omnipresente de las afecciones en juego. En la investigación encontramos que los trabajadores cuestionan en forma permanente el mandato de amabilidad seriada, ya sea a través de la omisión de las reglas, la ruptura de los guiones, como de la confrontación directa con los clientes o sus superiores. Así, en el mismo momento en que el poder se encarna en la materialidad de los cuerpos, éstos reaccionan contra el mismo; es decir, si bien la corporalidad aparece como el lugar siempre disponible en el que se ejecuta y pone en práctica la dominación afectiva, también es el espacio donde emergen sensibilidades insumisas. Conceptualizamos tales insubordinaciones como resistencias infrapolíticas (Scott, 2000) o conductas (Foucault, 2007) en la medida en que son acciones que pugnan los mandatos gerenciales a partir de la negación de las exigencias impuestas. El carácter micro político de tales manifestaciones (dada su circunscripción al espacio de trabajo), no invalida su potencialidad disruptiva, no obstante, queda latente

la pregunta en torno a su alcance en términos de la construcción de subjetivaciones políticas capaces de disputar sentidos al régimen deseante hegemónico.

Cuando hablamos de *subjetivación política en relación al trabajo* nos referimos a los procesos de construcción de subjetividades contestatarias que rompen con los sentidos dominantes en el orden productivo, tanto a nivel de las prácticas como de los discursos. Como plantea Modonesi (2010), la emergencia de tales procesos se da en relación con experiencias conflictuales en las que los antagonismos dominantes pueden vivirse en formas diversas, sea desde la subordinación, la insubordinación, la liberación, o una combinación desigual de éstas. En los Call Centers estudiados, el rechazo al control y manipulación afectiva por parte de los trabajadores surge de situaciones agraviantes como las anteriormente descritas, pudiendo adoptar formas diversas: desde silenciar el micrófono del teléfono e insultar a los clientes que les han ofendido, no atender las llamadas, cortarlas antes de tiempo para que no sean registradas, enfrentarse con los supervisores por no querer mantener los guiones fijados, hasta buscar soluciones a los clientes excediéndose del tiempo establecido, darles información que no les es permitida, mentirles para obtener promesas de pago o ventas, dejarles en espera para conversar con sus compañeros, o permanecer desconectados más tiempo del permitido en su jornada. Los altos niveles de ausentismo, la planificación de salidas colectivas al baño en momentos estratégicos, la concertación de paros de labores y los intentos de organización sindical son también formas de disidencia a la rutinización impuesta. Independientemente de sus impactos, efectos y alcances, estas transgresiones expresan la emergencia de sensibilidades contestatarias al orden productivo dado. Ahora bien, si analizamos tales manifestaciones en clave modonesiana habría que discutir qué tanto se logra construir una posición antagonista a las afecciones exigidas por las empresas, es decir, en qué medida estas acciones han logrado construir (y sostener en un lapso de tiempo determinado) un *poder-contra* en relación a los patrones de deseo promovidos por las gerencias o si se han mantenido en el plano de la subalternidad, es decir, como reacciones defensivas que oscilan entre la aceptación y el rechazo sin lograr romper con la condición de subordinación. Los hallazgos encontrados nos permiten constatar que se trataría de esta última opción.

Finalmente es importante reconocer que los procesos de subjetivación son múltiples y contradictorios, y que siempre existen tensiones entre lo que sucede a nivel *molecular* y lo que se

juega en el ámbito *molar* (Guattari y Rolnik, 2013): manifestaciones que pueden tener un carácter emancipador a nivel micropolítico pueden ser reaccionarias al escalar a dimensiones más amplias, dando lugar con ello a una implosión o debacle de los procesos de singularización y a una reafirmación de los sentidos dominantes que anula las posibilidades de expresión y visibilización de los antagonismos existentes. Tales procesos no son un reflejo de necesidades históricas ni trayectorias inevitables, como tampoco un producto puro y contingente de la voluntad de los sujetos; sino deben entenderse como un efecto de la articulación de modos de significación y prácticas concretas en escenarios de disputa. El carácter dinámico, la heterogeneidad y múltiple determinación de las formas de asignación de sentidos explican las tensiones e hibridaciones existentes (y por darse) en los modos de sentir y actuar de los trabajadores. Así, la direccionalidad y potencialidad que asuman tales procesos en un momento dado (si se trata de imitación, repetición o si se logra crear afectos que cuestionen la subordinación) depende de la singularidad de las experiencias en cada situación concreta.

### Bibliografía

- BOSQUE, M. (2010) "Error fatal: resistencia en el Call". En: Roitman, S., P. Lisdero y L. Marengo (comp.). *La llamada...El trabajo y los Trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor, Universitas.
- DELEUZE, G. (1995) "Post-scriptum sobre las sociedades de control". En: Deleuze, G., *Conversaciones 1972-1990*, Traducción de José Luis Pardo. Valencia: Pre-textos.
- DE LA GARZA, E. (2018) *La metodología configuracionista para la investigación social*. México: Gedisa / UAMI.
- FERNÁNDEZ, E. y R. CARUGATTI (2010) "Fábricas del alma, sometimiento del cuerpo y el alma en el Call Center. Un estudio de casos: Apex a Sykes Company". En: Roitman, S., P. Lisdero y L. Marengo (comp.) *La llamada...El trabajo y los Trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor, Universitas.
- FOUCAULT, M. (2007) *Seguridad, territorio, población, Curso en el Collège de France 1977-1978*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- GUATTARI, F. y S. ROLNIK (2013) *Micropolítica. Cartografías del deseo*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- HOCHSCHILD, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California.
- KORCZYNSKI, M. (2002) *Human Resource Management in Service Work*. London: Palgrave.
- LA BOÉTIE, E. de (2008) *El discurso de la servidumbre voluntaria*. Buenos Aires: Utopía Libertaria, Terramar.
- LEIDNER, R. (1993) *Fast food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*. United States: University of California Press.
- LISDERO, P. (2010) "Call Centers: Comunicación, Tecnología y Trabajo. Hacia una propuesta interpretativa de las expropiaciones de las energías corporales en contextos de Neo-Colonialidad". En: Roitman, S., P. Lisdero y L. Marengo (comp.) *La llamada...El trabajo y los Trabajadores de Call Centers en Córdoba*. Córdoba: Jorge Sarmiento Editor, Universitas.
- LORDON, F. (2015) *Capitalismo, deseo y servidumbre: Marx y Spinoza*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- LYOTARD, J. F. (1990) *Economía libidinal*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- MODONESI, M. (2010) *Subalternidad, Antagonismo y Autonomía. Marxismo y subjetivación política*. Buenos Aires: Prometeo, Clacso.
- SCOTT, J. (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. México D.F.: Ediciones Era.
- SCRIBANO, A. (2007) "La Sociedad hecha callo: conflictividad, dolor social y regulación de las sensaciones". En: Scribano A. (comp.) *Mapeando Interiores. Cuerpo, Conflicto y Sensaciones*. Córdoba: CEA-UE-UNC; Jorge Sarmiento Editor.
- SVAMPA, M. (2011) "Minería y neoextractivismo latinoamericano", 14 de julio de 2011. Disponible en: [https://huerquenweb.files.wordpress.com/2011/08/minerc3ada\\_y\\_neoextractivismo\\_latinoamericano-svampa.pdf](https://huerquenweb.files.wordpress.com/2011/08/minerc3ada_y_neoextractivismo_latinoamericano-svampa.pdf)
- TAYLOR, P. y P. BAIN (1999) "An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre". *Industrial Relations Journal*, Vol. 30(2), p. 101-117.
- URZAINKI, M. T. (2014) *Pulsión, goce y placer en el pensamiento francés de 1957 a 1973*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.

### Entrevistas citadas<sup>9</sup>:

Alex, comunicación personal, 17 de junio de 2012.

Arturo, comunicación personal, 25 de mayo de 2012.

Carmen, comunicación personal, 18 de Febrero de 2012.

David, comunicación personal, 13 de octubre de 2013.

Diego, intervención pública, 18 de noviembre de 2010.

Eduardo, comunicación personal, 6 de junio de 2012.

Héctor, comunicación personal, 15 de Mayo de 2012.

Irene, comunicación personal, 10 de Abril de 2012.

María, comunicación personal, 7 de Junio de 2012.

Maricruz, comunicación personal, 27 de enero de 2012.

Myriam, comunicación personal, 18 de Febrero de 2012.

Norma, comunicación personal, 6 de Junio de 2012.

Ruth, comunicación personal, 16 de enero de 2012.

Santiago, comunicación personal, 27 de enero de 2012.

Tania, comunicación personal, 27 de enero de 2012.

Verónica, comunicación personal, 14 de abril de 2012.

---

<sup>9</sup> Cabe destacar que los nombres de las personas entrevistadas fueron cambiados con el fin de preservar su confidencialidad.

Citado. MONTARCÉ, Inés (2018) "La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers" en Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad - RELACES, N°28. Año 10. Diciembre 2018-Marzo 2019. Córdoba. ISSN 18528759. pp. 11-22. Disponible en: <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/view/557>.

**Plazos.** Recibido: 29/09/2017. Aceptado: 13/11/2018