

# EL MANAGEMENT DE LAS CONDUCTAS, SOCIOEMOCIONALES. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA DESDE EL CASO DE LOS AGENTES DE CONTACT CENTERS

ERIC MOENCH  
UNIV. BUENOS AIRES, ARGENTINA  
OSVALDO LÓPEZ RUIZ  
UNCUYO, ARGENTINA

## RESUMEN

¿CÓMO SE FORMAN EN LA ACTUALIDAD UN TIPO ESPECÍFICO DE CONDUCTAS LABORALES LIGADAS A LAS EMOCIONES? ¿QUÉ PRINCIPIOS GUÍAN ESTAS CONDUCTAS Y QUÉ EFECTOS TIENEN SOBRE QUIENES TRABAJAN? EL ESTUDIO DE LOS AGENTES DE *CONTACT CENTERS* NOS PERMITE ENTENDER CÓMO UN CONJUNTO DE CUALIDADES PERSONALES COMO LA PACIENCIA Y EL BUEN TRATO HACIA LOS OTROS, CIERTOS DESEOS E IMPULSOS PERSONALES O, INCLUSO, SENSACIONES ÍNTIMAS COMO LA ANGUSTIA Y HASTA LAS EXPECTATIVAS INDIVIDUALES SE HAN VUELTO *EMOCIONES MANAGERIALIZADAS* QUE TERMINAN POR MODIFICAR LAS ACTITUDES INTERIORES DE DICHS AGENTES. EN ESTE MARCO, PROPONEMOS UN ENFOQUE TEÓRICO QUE INTEGRA LA OBRA DE WEBER, FOUCAULT Y ELIAS, QUE NOS INVITA A REFLEXIONAR SOBRE UNA CONDUCCIÓN DE VIDA (*LEBENSFÜHRUNG*) SOCIOEMOCIONAL EMBLEMÁTICA DE NUESTRA ÉPOCA, SOBRE CÓMO SE EXPERIMENTA COMO VERDAD UNA RETÓRICA *MANAGERIAL* DOMINANTE Y SOBRE CUÁLES SON LAS POSIBILIDADES DE SUBJETIVIDADES OTRAS.

## PALABRAS CLAVE

MANAGEMENT EMOCIONAL, *CONTACT CENTERS*-AGENTES, COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES, CONDUCCIÓN DE VIDA (*LEBENSFÜHRUNG*), SUBJETIVIDAD.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de los agentes de *Contact Centers* nos permite describir y comprender cómo un conjunto de cualidades personales, como la paciencia y la calma, los deseos e impulsos, las angustias y miedos, las expectativas, el trato hacia el otro, así como muchas otras,

se gestionan en el trabajo. A partir de esto es que nos preguntamos cómo se forman en la actualidad un tipo específico de conductas laborales ligadas a las emociones, qué principios guían estas conductas y qué efectos tienen sobre quienes trabajan. En este sentido, el caso de los agentes de *Contact Centers*<sup>1</sup> permite entender cómo determinadas “competencias socioemociona-

<sup>1</sup> Este artículo se sustenta empíricamente en una investigación sobre los agentes de *Contact Centers*, que incluyó entrevistas a treinta personas directamente relacionadas a esta actividad entre los años 2010 y 2018, véase Moench (2018).

les” prescriptas en el mundo del trabajo –un conjunto de reglas que se vinculan no sólo con técnicas para el hacer, sino con modos de ser– se articulan y complementan a una racionalidad managerial –entendida aquí como un sistema coherente de gestión del trabajo– para estructurar aquellas cualidades personales. Este cruce muestra qué tipo de conductas laborales son alentadas o inhibidas, premiadas o castigadas, en tanto necesarias para insertarse en el mercado laboral desde las últimas tres o cuatro décadas. Desde este análisis observaremos que entre los agentes telefónicos se van formando una serie de comportamientos particulares en base a conceptos propios de la retórica managerial tales como “iniciativa”, “empatía”, “seguridad”, “auto-control”, “motivación”, cuyo resultado es optimizar la conducta laboral a través de una managerialización de las emociones, definiendo así una nueva relación en la (auto)gestión de las propias palabras, cuerpos y mentes. De esta manera, la pregunta de fondo que orienta este artículo es: ¿cuáles son los alcances y los límites de estas emociones managerializadas que terminan modificando las actitudes interiores de los agentes de *Contact Centers*?

Para dar cuenta de este interrogante proponemos articular la investigación empírica con la discusión teórica que aquí se presenta a través de una tríada de autores (Max Weber, Michel Foucault, Norbert Elias) cuyo eje común se encuentra en que éstos orientaron sus estudios empíricos socio-históricos guiados por la pregunta sobre el tipo de sujetos que somos y cómo hemos llegado a ser eso que somos. Así, nos interesa presentar sus reflexiones para pensar las posibilidades de formación y transformación de *modos de ser* (en relación a los otros, al mundo laboral y consigo mismos) constituidos principalmente a través de la gestión de las emociones en la actualidad.

Estructuramos este artículo en cuatro apartados: en el primero presentaremos el juego emocional managerializado y asimétrico que se produce en los “contactos” entre los agentes de *Contact Centers* y los clientes de las empresas. En el segundo apartado mostraremos una serie de experiencias de trabajo que implican tanto un conjunto de prescripciones sobre conductas emocionales esperadas,

como formas de castigo ante posibles “desbordes” emocionales. En el tercero, describiremos cómo la retórica managerial modela en la actualidad las conductas laborales para definir un tipo específico y “premiado” de dominio emocional basado en la (auto)gestión de las palabras, los cuerpos y las mentes. El último apartado propone una perspectiva teórica, que describe los principales trabajos de Norbert Elias, e identifica sus convergencias y complementariedades entre éstos y la obra de Max Weber y Michel Foucault; a partir de este enfoque se podrá entender un tipo de *conducción de vida* socioemocional que se ha vuelto emblemática de la época actual, el cual nos permitirá pensar la manera en que los agentes de *Contact Centers* orientan sus acciones y pensamientos no solamente a lo que hacen, sino también a una forma de actuación sobre sí mismos, en función de cómo experimentan como *verdad* una retórica managerial dominante. Finalmente, reflexionaremos sobre las relaciones entre las emociones managerializadas y la ética laboral, relación no exenta de posibilidades de resistencia y de producción de *subjetividades* otras.

## 1. UN JUEGO EMOCIONAL MANAGERIALIZADO Y ASIMÉTRICO

Un “Manual de atención al ciudadano”, utilizado tanto para la atención presencial como telefónica por el Gobierno de la provincia de Córdoba (2015), en Argentina, define a los “ciudadanos difíciles”, que son quienes “requieren una atención personalizada de acuerdo a sus actitudes o formas de comportamiento”. Luego se clasifica a cada posible tipo de ciudadano como “Agresivo, Resuelto, Apático, Conversador, Soberbio”. Y se dan pautas de atención según esta clasificación. Las pautas de atención generales de los ciudadanos difíciles incluyen: “Nunca culparlos”, “Permanecer tranquilo”, “Escuchar”, “Resumir el reclamo”, “Resolver y agradecer la consulta”. Más concretamente se ejemplifica que, si se atiende un ciudadano agresivo, con características nerviosas, ansioso por la resolución de problemas, que grita e insulta, y que muestra una mala recepción de cualquier mensaje, el agente

debe “Permanecer tranquilo, “No tomar la agresión como personal”, “Escucharlo sin interrumpirlo, “No buscar excusas, y “Otogar garantías”. Quizás este manual resume acertadamente el juego de interacciones presente en un “contacto” entre un agente de *Contact Center* y los clientes de las empresas.<sup>2</sup> Se trata de poner en acción la capacidad para gestionar eficazmente la efímera relación social que se produce con el cliente en cada contacto, con todos los imprevistos que ello pudiese tener, en situaciones variadas y en “tiempo real”. Ya desde la propia lectura de este manual puede notarse cómo la retórica managerial en los *Contact Centers* prescribe diferencias en cuanto a las regulaciones emocionales del contacto: por ejemplo, como ya se mostró, frente a ciudadanos “conflictivos o agresivos”, los agentes deben permanecer tranquilos; frente a ciudadanos “soberbios” que subestiman al agente, éste no debe tomar sus palabras como personales; frente a ciudadanos “resueltos” y que “exigen acción”, el agente no debe discutir ni sentirse mal si la comunicación es cortante (2015: 15-17).<sup>3</sup> En este sentido, también el *management* genera asimetrías, ya que no se exige reciprocidad en el trato interpersonal (en el próximo apartado veremos en experiencias concretas de trabajo cómo funcionan estas asimetrías).

La conducta laboral de los agentes de *Contact Center* se moldea a partir de un tipo particular de configuración emocional, que le permitirá relacionarse con otras personas y también, quizás de forma más enigmática o velada, consigo mismo. Sus emociones se encuentran regladas, aún con los matices de cada servicio de *Contact Center*, por “normas de etiqueta”. Éstas podrían resumirse

en ciertas reglas que rigen el tono del habla, las frases en el discurso y el trato interpersonal, entre las que se destacan: “responder rápidamente las llamadas”, “presentarse y dar la bienvenida”, “tratar respetuosamente al otro” —en general por su nombre y con el apelativo de señor—, “hablar claro”, “escuchar activamente al otro”, “utilizar un lenguaje apropiado”, “mostrarse predispuesto a la atención”, “informar al cliente antes de poner a alguien en espera o transferir una llamada” (dejar en línea al cliente, no más de un determinado tiempo, y agradeciéndole no haber cortado), “modular adecuadamente el volumen de voz”. Sobre estas cuestiones, en un *blog* sobre administración de *Contact Centers* se señala: “La etiqueta telefónica, es un código de cortesía [que] se utiliza desde los inicios de los *call centers* con el fin de ordenar el discurso de los agentes y ofrecer a los clientes una atención amable y homogénea”. El *blog* explica que, junto al lenguaje, a lo dicho, “también interviene ‘el tono’ en el que se dicen las cosas, que muchas veces no colabora con el desarrollo de la conversación”. Y, en una crítica a un mal uso de las normas de etiqueta, que tiende a “producir ruidos en la comunicación, la torna distante y en muchos casos vacía de sentido”, se concluye que “ejércitos de voces”, (aclaremos, las voces de los agentes de *Contact Centers*) “repiten mecánicamente (eventualmente con alguna inflexión): ‘aguarde un instante por favor’, ‘comprendo’ (...) [y] la lista sigue hasta completar unas 10 frases más que invariablemente se escucharán al llamar a un centro de contactos”. En suma, así utilizadas, estas normas de etiqueta no se vuelven una “mues-

<sup>2</sup> En este artículo llamaremos *Contact Centers* a los vulgarmente conocidos como *call centers*. A su vez, referiremos como “contacto” lo que habitualmente son llamadas telefónicas. Estas denominaciones registran nuevas modalidades de gestión del trabajo (asociadas a la incorporación de nuevos canales de comunicación: al teléfono se suman el *e-mail*, las redes sociales y las páginas *webs*), así como una decisión corporativa por mostrar que se realiza no sólo una llamada, sino un contacto más integral con el cliente. Luego del año 2000 la denominación de *Contact Center* se difundió en la literatura especializada en esta actividad.

<sup>3</sup> Se nos podría objetar aquí que los ciudadanos no son clientes, ni los gobiernos provinciales son empresas. Sin embargo, en lo que en este punto nos interesa describir, esto es, cierta lógica para organizar el ámbito laboral, las técnicas del *management* se extienden sobre cada vez mayor cantidad de empleos e instituciones, públicas y privadas. Sobre las prácticas manageriales en organismos públicos internacionales, puede verse López Ruiz (2018b), donde se muestra cómo en distintos tipos de instituciones se propaga un conjunto de valores y una visión del mundo semejante, a partir de doctrinas y prácticas de administración y gestión (el *management*). Para profundizar en la conformación de lo que llamamos “ciudadanos-clientes” en un proceso de “clientelización social”, y su estrecha relación con la emergencia de la actividad de los *Contact Centers*, véase Moench (2018, capítulo cuarto).

tra de empatía”, ya que “estas palabras dichas de manera robótica definitivamente no producen una experiencia positiva en ninguna de las partes”.<sup>4</sup>

Queda claro que las normas de etiqueta definen reglas de acción, modos de relacionarse y de comunicarse donde las emociones toman un papel central. ¿Cómo, entonces, no “vaciar” la comunicación de sentido y producir “experiencias positivas”, como se señala en el *blog*? En este artículo enfatizaremos que el sentido dado a la comunicación se logra a partir del compromiso de los agentes de *Contact Centers* con un juego emocional managerializado. El adjetivo de “managerializado” con que denominamos este juego emocional cuyos protagonistas principales son los agentes de *Contact Centers* y los clientes de las empresas, implica tanto un conjunto de prescripciones que modelan conductas emocionales esperadas, como también formas de castigo ante posibles (des) bordes emocionales. El *blog* recién mencionado cita, por ejemplo, ciertos tonos verbales, que “no producen una experiencia positiva en ninguna de las partes”. Permítanos describir a continuación tres situaciones de trabajo —reconstruidas a partir de nuestras entrevistas, y que muestran aspectos sobre los que el *blog* no profundiza— que marcan las asimetrías entre los tonos y los estados de ánimo emocionales y los efectos experimentados por los propios agentes de *Contact Centers* a partir de ese juego emocional en el que éstos están subordinados respecto al cliente.

## 2. LOS (DES)BORDES EMOCIONALES ENTRE LOS AGENTES DE *CONTACT CENTERS*

¿Qué tienen en común una representante de atención al cliente que intenta asesorar correctamente sobre productos de construcción, con un asesor de clientes estadounidenses de teléfonos celulares o un vendedor de seguros? Todos ellos, los agentes de *Contact Centers* en tanto grupo laboral, ponen en juego en

forma permanente sus *emociones como instrumento laboral* (que se amolda o “formatea” en cada contacto y con cada cliente, es decir cada dos, tres o cinco minutos), instrumento a través del cual deben ejercer sus tareas en el marco de las prácticas de gestión del trabajo. ¿Qué son sino *emociones managerializadas* el repertorio de habilidades generales (relacionales y comunicativas) que son valoradas y que deben ser puestas en acción por los agentes: “motivación”, “flexibilidad”, “aptitud comercial”, “capacidad de escucha”, “habilidad verbal”, “orientación al cliente”, “empatía”, “cordialidad”, “seguridad”, “proactividad”, “tolerancia a la frustración”, entre otros vocablos que circulan en los *Contact Centers*? Veamos las experiencias de trabajo de Constanza, Fernando y Andrés, quienes encarnan tales emociones managerializadas.

Constanza, quien trabaja en una gran empresa de venta de materiales de construcción en Mendoza, Argentina, atendiendo consultas de forma telefónica y a través de las redes sociales,<sup>5</sup> nos cuenta que hace muy poco terminó llorando en un llamado, algo que no le pasaba hacía mucho tiempo, por un cliente muy conflictivo. Ella nos confiesa que la situación le “tocó una parte muy personal, como [son] mis hijos, que son mi debilidad y si los tocás me transformo. Hay gente muy estúpida que hace esas cosas. Me puse a llorar por no putearlo: si lo puteaba me rajaban, [si lo insultaba, me echaban]”. Constanza nos cuenta que los contactos que recibe suelen ser reclamos por incumplimiento, o sea que “siempre son [comunicaciones] complicadas”. No obstante, agrega que los insultos personales ya no la alteran. Hace tres años, cuando recién ingresaba al *Contact Center* sentía que le afectaban en mayor medida, perdía la calma y se angustiaba. Haber adquirido una mayor calma “demanda su tiempo, y tiene que ver con la personalidad de cada uno”, nos dice convencida y siente que, tres años después, controla mejor sus emociones. Nos cuenta que, por ejemplo, ante un cliente que no la trata correctamente, ahora

<sup>4</sup> Véase: <https://www.callcenternews.com.ar/management/377-cvvp> (Última visita: 25-6-2020). Diversos manuales de *Contact Center* muestran prescripciones similares.

<sup>5</sup> Fecha de entrevista: 6 de marzo de 2018.

le pide que no le falte el respeto y mantenga las formas, con tono “seguro y firme”;<sup>6</sup> lo que le permite, al mismo tiempo, controlar la situación y dominar sus emociones personales. Sin embargo, la llamada recién mencionada le había tocado un tema sensible para ella, sus hijos, y eso la había afectado mucho: todos sus compañeros la vieron en lágrimas. Para evitar situaciones similares, y a partir de esta experiencia de Constanza, sus superiores decidieron realizar una capacitación para orientarlos en el trato a “clientes conflictivos”, capacitación que nunca antes habían tenido. Por otra parte, Lourdes, una de sus compañeras a la que también tuvimos posibilidad de entrevistar,<sup>7</sup> nos había comentado ese hecho —sin que nosotros se lo sugiriéramos—, esa llamada que había recibido Constanza había quedado marcada en su memoria: apenada por lo que le había pasado a su compañera, nos señalaba que tomarse las cosas en forma personal “depende también de cómo venga uno”, y su compañera justo ese día no estaba bien de ánimo y le tocaron un tema sensible, lo que la llevó, según les confesó Constanza, a estar muy cerca de faltarle el respeto al cliente. “Si vos lo insultás, por más que digas lo que sea, chau, es una razón para despedirte”, nos comentaba Lourdes. Cuando le preguntamos a Lourdes sobre qué posibilidades se le abrían a Constanza para cortar la llamada, nos decía que esas posibilidades existían: “Tenemos la posibilidad de cortar, si te insultan a vos... a vos” —y con el dedo se señalaba a ella misma para enfatizar que el insulto se dirigía hacia la propia persona, y no hacia la empresa. Así, se sugiere (informalmente) una disociación de lo afectivo-emocional en cada llamada para no tomar las agresiones como personales, con la paradoja de que justamente lo emocional y como señalamos, su uso permanente como instrumento de gestión del trabajo, es central entre los agentes de *Contact Centers*.

Por su parte, Fernando atendía desde la Ciudad de Buenos Aires los pedidos y reclamos de clientes es-

tadounidenses usuarios de celulares.<sup>8</sup> En uno de los tres *Contact Centers* en los que trabajó, le indicaban que podía “elegir un nombre ficticio *yanqui*”, para tener “mejor *feeling* de entrada con los clientes”, que, según Fernando, eran “bastante racistas y xenófobos, y no les gustaba que los atiendan desde otros países”. Él, igualmente, no mentía con su nombre: “porque se me notaba que no era gringo. Pero en teoría, si quería mentir podía: no era una de las métricas de la llamada decir la verdad”, agrega. Volverse “cercano al cliente”, al menos de forma impostada, se hacía esencial en relación a un idioma y cultura tan distante a la argentina. Fernando percibía que la frase “el cliente siempre tiene razón” estaba interiorizada en los clientes estadounidenses, lo que conducía a maltratos verbales hacia los agentes cuando aquellos consideraban que no les resolvían su problema o bien no eran “empáticos” con ellos. Como les habían remarcado en las capacitaciones que habían tenido al ingresar al *Contact Center*, era necesario siempre por parte de ellos lograr una suerte de comprensión del punto de vista del cliente.

Quizás Fernando sea —de los agentes cuyas experiencias contaremos aquí— quien más calmo y paciente intentaba mantenerse. Una de las claves para ello era, sin embargo, apartarse de algunas de las normas de etiqueta. Como él mismo nos señalaba: “Casi nunca saqué las métricas... era más fuerte que yo: un cliente me decía: ‘Me pasa tal cosa’; y yo le decía: ‘Haga así’”. Y Fernando cortaba la comunicación sin mencionar ciertas palabras o frases obligatorias, como “Disculpe”, o finalizar diciendo: “Gracias por haber llamado”. También él solía demorarse “con alguna viejita que no entendía bien cómo se usan los celulares”, y con ello no lograba los tiempos estimados de promedio de llamada. Cuando le preguntamos a Fernando si no temía ser echado por no cumplir estas “métricas”, nos explicaba que a él no lo echaban porque, en definitiva, resolvía los problemas del cliente. Y agregaba que si no se resolvía el problema

<sup>6</sup> Las comillas marcan que estas no son palabras neutras: se han vuelto parte de las emociones managerializadas, como veremos en el próximo apartado.

<sup>7</sup> Fecha de entrevista: 22 de febrero de 2018.

<sup>8</sup> Fecha de entrevista: 9 de enero de 2014.

ni se cumplía con las métricas “ahí seguro te echaban”. Con “las métricas” Fernando se refiere a criterios de productividad que se premian con comisiones en dinero (que se agregan al salario básico), y que a él no le interesaba mayormente conseguir. Sin embargo, a otros agentes si les interesaban estas comisiones y tenían, según la percepción de Fernando, estrategias eficaces para lograrlas: “Muchos compañeros lo que hacían era imprimirse la hoja del *speech*,<sup>9</sup> la pegaban enfrente del monitor, se abstraían y se ponían a leer eso renglón por renglón”. Para él este tipo de comportamiento significaba “ponerse un cassette, y empezar a hablar de cosas que ni te preguntó el cliente, y eso los enojaba muchísimo”. Fernando creía que si el cliente empezaba a perder la paciencia, mantener estas reglas de etiqueta daba cuenta de una falta de involucramiento personal, y sólo podían sostener esta actitud aquellos agentes cuyas “mentes están en otro lado, mientras el tipo te está diciendo de todo”. En esas situaciones los contactos se volvían “impersonales” y “vacíos de sentido” como señalaba el *blog* del *management* de *Contact Centers* antes mencionado, en referencia a los tonos de los agentes que no eran los adecuados. No obstante la paradoja aquí es que quienes lograban “abstraerse emocionalmente” y hacían enojar a los clientes, tal como lo describe Fernando, eran quienes serían “premiados” (al conseguir mayores salarios) por seguir los procedimientos que el *Contact Center* prescribía como “métricas”.

Andrés, un nuevo agente de *Contact Center*, vende seguros,<sup>10</sup> tarea difícil, pues “la gente siempre te dice que no tiene plata para comprar un seguro, pero en realidad no tienen plata para algo que no ven”, nos dice. En el trabajo de Andrés, el *team leader* de su “línea” reúne a su “equipo” todos los días,<sup>11</sup> y les detalla la “tabla de posiciones” y cuántas ventas *debe* cada uno: así cree motivarlos para vender. Y el verbo “deber” no es caprichoso. Andrés nos describe que se les exige hacer dos ventas diarias y, aunque dos ventas

en una jornada laboral puede sonar como un objetivo fácilmente alcanzable, no lo es: vender dos seguros de vida por día se vuelve muy complejo. Cuando le preguntamos a Andrés cómo logra hacerlo, nos da sus claves: se siente motivado y acompañado por los *team leaders*, a quienes los considera sus amigos, y recuerda como ejemplo de esta amistad que en diversas oportunidades, cuando se siente algo deprimido después de haber hecho infinidad de llamadas y no lograr ninguna venta, son los *team leaders* quienes lo aconsejan. Es en esas charlas donde aprendió a ser “tolerante a la frustración” —la frustración de llamar y no vender. En este difícil desafío de la venta de seguros de vida existe una parte de la llamada que resulta especialmente compleja: el “impulso de cierre” y el cierre formal de la venta. Andrés lo grafica así: “Cuando digo: ‘Desde mañana usted tendrá...’, le estoy dando la bienvenida [a la empresa]”. Andrés nos cuenta que en ese momento muchos clientes le dicen: “¿Esto es un seguro de vida?” y ahí prefieren no adquirirlo. En ese momento tenés que rebatir, empezás con las supuestas situaciones: ‘Señor si va caminando por la calle y le pegan un tiro...’”. En este sentido, los agentes de ventas tienen que tener la habilidad para crearle una necesidad al cliente. Para convencerlo se requiere, dice Andrés, “estar todo el tiempo viendo un paso más adelante de lo que te va a decir”, lo que en la jerga de los *Contact Centers* se conoce como “rebatir la objeción del cliente”. Sobre ello nos explica Andrés: “. . . nadie está pensando que cruzará la calle y se va a matar, o que le robarán: yo tengo que hacerle creer eso, todo lo que sale en noticieros lo uso. . . Y ahí le agarrás el corazón y se lo apretás”. Así, será necesario cierto ingenio para producir un modo de hablar persuasivo y eficiente: generar una necesidad, manejar las objeciones y emociones de los clientes, tanto como lograr su confianza para poder realizar la venta.

Andrés ha trabajado por cinco años vendiendo distintos tipos de seguros, siempre motivado, según sus

<sup>9</sup> Discurso pre-establecido donde se pauta la interacción con el cliente.

<sup>10</sup> Fecha de entrevista: 11 de febrero de 2018.

<sup>11</sup> Se denomina línea a la forma de organización habitual en los servicios de ventas telefónicas en *Contact Centers*, en la cual se separa a los agentes en hileras y cada hilera forma equipos de trabajo. El *team leader* es el supervisor directo de cada línea.

propias palabras, por conseguir ventas; inesperadamente un día la empresa decide despedirlo. La causa que alegan es que han detectado en una grabación un insulto suyo hecho a un cliente sin haberlo puesto en espera (en *bold*, para que no escuche sus palabras). Andrés nos asegura que lo insultó en voz baja, y el cliente no llegó a escucharlo; asimismo cree no merecer ser despedido (al momento de nuestra entrevista aún se encontraba negociando su salida de la empresa) y sospecha que su despido obedece a otras cuestiones: la empresa busca excusas, percibe Andrés, para cambiar una plantilla de empleados “que ya no vende tanto, quizás ya no está tan motivada.”<sup>12</sup> El rendimiento individual, atado a la motivación y tolerancia a la frustración, exige también “rejuvenecer” a los agentes de *Contact Centers*.

En la mayoría de las experiencias narradas, pueden encontrarse situaciones de quiebre y de inestabilidad personal: en los “contactos”, los agentes de *Contact Centers* se encuentran en los márgenes o bordes del equilibrio emocional, y las empresas sancionan su desborde. Este tipo de configuración emocional, como veremos, no se reduce a la realidad de lo que ocurre en los *Contact Centers*, sino que tiene plena vigencia y difusión en la actualidad, en tanto esquema necesario y decisivo en un mercado laboral “turbulento y cambiante”.

### 3. LA PROMOCIÓN DE COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES COMO RETÓRICA MANAGERIAL

En diferentes informes ejecutivos y documentos públicos de organismos y empresas de consultoría transnacionales —entre otros el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), todas estas instituciones dedicadas al asesoramiento, diseño y ejecución de programas laborales en gran parte del mundo— se destacan las “competencias so-

cioemocionales” como “indispensables” para quien quiera encontrar trabajo en América Latina. En estos documentos se ofrecen una multiplicidad de ejercicios para “aumentar el grado de empleabilidad de la persona”.<sup>13</sup> Estos ejercicios funcionan como modelos prácticos de acción cuyo espíritu es guiar hacia un objetivo que se define como orientado “tanto a optimizar la conducta laboral como a conducir la propia vida”. Al mismo tiempo, invitan a reflexionar sobre nuestras propias conductas laborales, para mejorarlas y volvernos “empleables”. En todos estos documentos se enfatiza y apela a desarrollar “el papel de las personas en la conducción de sus vidas”. Se hace un llamado permanente a la responsabilidad individual: palabras tales como “autocontrol”, “autoestima”, “autocuidado”, “autonomía”, “autorregulación” o “autoconfianza” aparecen repetidas sin cesar, para desarrollar así cualidades que, desde el mundo laboral “se están comunicando como muy valiosas”. Tales organismos fomentan estas competencias frente a un mercado laboral “turbulento y cambiante” —como el que se diagnostica allí mismo que nos toca vivir en la actualidad— y las señalan como una de las principales claves para mantenerse “empleable” hoy. A esas *competencias socioemocionales* se las define, en sentido amplio, como reglas de acción, modos de relacionarse y de comunicar con los demás y consigo mismo. Implican formas más actitudinales que técnicas, las que permiten a los individuos conducir situaciones interpersonales e incluso intrapersonales de forma efectiva, y presentan como característica saliente que se pueden aplicar en diferentes áreas y situaciones. En otras palabras, se trata de competencias que pueden ayudar a desempeñarse exitosamente en diferentes ámbitos (no sólo laborales); pueden fomentar destrezas personales (¡y hasta modos de ser!); y se espera que permanezcan a lo largo de la vida.

En este marco se plantean como centrales diversos aspectos del comportamiento ligados a ciertos

<sup>12</sup> Sobre esta cuestión, Julio, Gerente de Administración y Finanzas en un *Contact Center* que presta especialmente servicios a empresas de telecomunicaciones, nos señala: “... después del año y medio el promedio de rendimiento del *telemarketer* decae (...) medís la productividad y generalmente las curvas son crecientes al principio, con una pendiente marcada que llega un momento que toca su techo y empieza a caer”. Fecha de entrevista: 5-11-2014.

<sup>13</sup> Véase Guerra, N. et al. (2014); Guzmán, V., & Irigoin, M. E. (2000); González Ávila, L., & Cardona Vasco, C. (2015).

componentes sociales y emocionales. Por ejemplo, la “Seguridad y control de la situación”, a la que la OIT define como una cualidad que incluye creencias y sentimientos sobre uno mismo y sobre la eficacia de sus propias capacidades. La “Motivación”, que según el BM refiere a una cualidad que se orienta hacia objetivos de rendimiento y un enfoque de dominio para poder lograr el objetivo deseado. La “paciencia”, y la “calma”, según la OIT, cualidades sin tanto marketing, pero que, sin embargo, son “tan útiles en el trabajo como la capacidad de tomar riesgos” (por ejemplo, la “calma” permite mejorar algunas reacciones de las personas que las perjudican, como la reacción ante una queja de un cliente). La “Iniciativa”, que según el BM se trata de una “cualidad que muestra un componente activo, que se relaciona a la agencia personal y a la internalización de la creencia de que los resultados dependen de las propias acciones más que del destino o azar”; y, por su parte, para la OIT es importante tener iniciativa para relacionarse con los otros y emprender acciones sin necesidad de que alguien esté siempre impulsándolo —que “cada persona sea proactiva y no sólo reactiva en su vida”, enfatiza el documento. También se plantea como central la cualidad de “Saber escuchar y hablar”, que es para la OIT una habilidad estratégica en el mundo laboral, ya que permite “expresar que se entienden los sentimientos del que habla” y se está “atento a lo que los otros esperan de uno”. En el caso del “Autocontrol”, éste es definido por el BM como una cualidad que incluye una gama de habilidades autorreguladoras para modular y/o restringir los impulsos o reacciones inmediatas a los estímulos, para lograr así un enfoque efectivo de la atención e inhibir cualquier respuesta impulsiva. Finalmente —pero quizás una de las más importantes—, debemos mencionar la “Resiliencia” que, según el BID, se define por saber reconocer y capitalizar las situaciones adversas, valorando la persistencia del esfuerzo a pesar del fracaso.

Tales cualidades y habilidades son justamente la base del vocabulario que estructura las prácticas laborales en los *Contact Center*, aunque lo encontremos traducido desde la retórica managerial, como ya lo mencionamos, como “proactividad”, “tolerancia a la frustración”, “orientación al cliente”, “capacidad

de negociación (y de manejar situaciones imprevisibles)”, “empatía”, “habilidades de habla (fluidez y dicción)”, “escucha atenta”, “modo comercial”, “motivación para las ventas”, entre otros. Al analizar los documentos ya citados, y ver la constante difusión de estas competencias, podemos afirmar que se produce —*se está produciendo*— un proceso histórico de reorientación de la conducta laboral en la que la configuración emocional resulta clave. Por eso no podemos dejar de señalar que la predominancia de cierto tipo de competencias, como las arriba mencionadas, deja necesariamente de lado otras habilidades y destrezas que pasan a estar desvalorizadas en forma general, más allá de las especificidades de cada caso o situación (a modo de ejemplo, sobre ciertas capacidades desvalorizadas mencionemos dos: la capacidad de involucrarse en forma más personal con el problema de un cliente y el esmero en resolverlo, o el cuidado de tipo “artesanal” con la calidad del trabajo que se realiza). El *management*, en tanto instrumento de reglamentación de las competencias socioemocionales, funciona con el objetivo único de la optimización de las necesidades de las empresas y el logro de sus objetivos económicos.

A partir de la amplia difusión e implementación en el ámbito laboral de repertorios que apuntan a lo emocional, se pueden encontrar las claves para la constitución de un código de conducta que modela, más que un mero saber técnico y especializado, una actitud general, una disposición del ser humano, un determinado modo de ser para el individuo. O, en otros términos: se impone una *forma de existencia managerializada*. De allí que lo distintivo del momento histórico que nos toca vivir sea que las emociones se han vuelto objeto de gestión y optimización. Todas las emociones, aún las que *a priori* parecieran contraponerse a un estado de ánimo positivo —como pueden ser las angustias y los miedos—, son relativizadas e incorporadas al discurso, ya que podrían capitalizarse, por ejemplo, en forma de resiliencia. La retórica del *management* cierra el círculo y de esta forma se vuelve un sistema discursivamente coherente —aunque no siempre sea así como lo experimentan los sujetos. Para comprender los efectos de las emociones managerializadas

es necesario captar no sólo cómo, en este caso los agentes de *Contact Centers*, reorientan sus acciones en sus tareas cotidianas, sino también cómo ellos reorientan su percepción sobre sí mismos, su apreciación sobre lo que son. Así, la posibilidad de resistirse a las conductas socioemocionales premiadas como válidas y propias de nuestra época, no implica simplemente hurgar en las fallas discursivas de una retórica del *management* emocional (como si otra “verdad” más justa pudiera ser puesta en su lugar), sino que se trata de entender desde las prácticas concretas y en las zonas de inestabilidad personal, hasta qué punto se ligan los sujetos a un código de conducta managerial dominante y lo toman como *su* verdad.

#### 4. EL COMPROMISO EMOCIONAL COMO FORMA DE CONDUCTA LABORAL

¿Cómo podemos pensar un código dominante de conducta emocional en relación a una suerte de guía o *actitud interior* que se espera que cada sujeto encarne? Más concretamente, ¿en qué medida se internalizan y/o regulan las emociones managerializadas? Entendemos esa “actitud” como una disposición a actuar o reaccionar de un modo específico y relativamente estable en determinadas situaciones y de acuerdo con ciertas expectativas establecidas muchas veces de forma imperceptible y asumida como propias de manera no necesariamente consciente. En este sentido, los agentes de *Contact Centers* podrían tener las capacidades simbólicas necesarias para ejercer su trabajo (relacionales, conversacionales) pero quizás no tener el estado de ánimo que posibilite ponerlas en práctica. Así, la actitud interior que se espera de cada agente, más que a un saber técnico, nos remite a la producción deliberada de una forma de ser: más que ordenar acciones, se trata de controlar y estilizar comportamientos para relacionarse con otros y consigo mismo, para lograr, en el caso aquí estudiado, un autodomínio emocional eficaz.

A continuación estudiamos las obras de tres autores, Max Weber, Michel Foucault y Norbert Elias, cuyas problematizaciones nos posibilitan reflexionar sobre un tipo de “conducción de vida” socioemocional que se ha vuelto emblemática de la época actual. Presentaremos, en primer lugar, las convergencias entre los conceptos de “conducción de vida” de Weber y “subjetivación” de Foucault. Luego, en la sección siguiente, desarrollaremos algunos de los pasajes principales de la obra de Elias respecto a su concepto de “autocontrol”. En conjunto, estos autores nos abren una perspectiva que nos permite explorar las formas de obligación por las cuales los sujetos se vinculan o comprometen con una determinada conducta laboral (y no con otra) y con determinados modos de ser (y no con otros). En este obligarse, en este compromiso que se asume, emerge una verdad que actúa como fuerza (persuasiva) interior que guía la conducta y que, en el caso de los agentes de *Contact Centers*, está fuertemente permeada de componentes emocionales difundidos por una retórica managerial que se ha vuelto dominante.

#### “CONDUCCIÓN DE VIDA” Y “SUBJETIVACIÓN”: LAS CONVERGENCIAS ENTRE WEBER Y FOUCAULT

En unos estudios inconclusos desarrollados en la primera década del siglo XX, Max Weber señala la necesidad de captar, en los hombres de su tiempo, el desarrollo de un nuevo tipo de carácter a partir del desarrollo de la gran industria,<sup>14</sup> la cual según Weber:

...con su terrible aparato calculador, que se introduce hasta en el movimiento más sencillo de los obreros, tiene unos amplios efectos sobre los hombres y sobre su “estilo de vida”, que le son totalmente específicos y propios (...) espíritu que vive actualmente en este terrible caparazón y nadie puede ni siquiera imaginar con qué consecuencias. (1994: 73-74)

<sup>14</sup>Véase Weber (1994). En una versión castellana titulada *Sociología del trabajo* industrial son editados estos trabajos.

Weber marcaba que tal caparazón estaba adosado al espíritu de una época —y con ello, adosado a cada cuerpo en torno a la *organización de la gran industria*—,<sup>15</sup> y se mostraba impresionado, como se desprende de sus palabras, por las transformaciones que traía aparejado el uso de la maquinaria industrial. Así, el sociólogo alemán afirmaba que el orden económico moderno se ligaba a los presupuestos técnicos y económicos de producción en función de las máquinas utilizadas por la gran industria, y ello orientaba con una presión avasallante el estilo de vida de todos los individuos que nacían dentro de ese engranaje, y no solamente los individuos que fueran económicamente activos. Una de las inquietudes que tenía Weber, volcada en estos escritos de comienzos del siglo XX, era por la influencia de una cierta actitud interior respecto a la propia vida y al trabajo profesional.<sup>16</sup> Aunque el estudio en cuestión planeado por Weber no fue desarrollado tal cual estaba planificado, diversos autores han notado su importancia en tanto sus inquietudes dan cuenta cabalmente de los intereses centrales de Weber que, incluso, atraviesan toda su obra.

Uno de esos autores es Wilhelm Hennis, quien, en un texto publicado en 1983, señala que en la introducción metodológica preparada por Weber para esta investigación sobre la gran industria, éste se pregunta sobre las características de los cambios en el destino profesional y en las cualidades profesionales y “humanas” a los que ha conducido la utilización moderna del capital. Allí, señala Hennis (1983), Weber estimula insistentemente a quienes llevarían adelante una encuesta para esta investigación a esforzarse por investigar las cualidades anímicas generales de los

trabajadores. Hennis encuentra aquí uno de los trazos que demuestran cuál es el problema principal que Weber deseaba abordar en estos estudios: la dimensión cualitativa del comportamiento, el “carácter” humano, qué tipo de hombre y de “conducción de vida” se ha ido conformando en la época moderna. Así, se pueden encontrar afinidades entre estos estudios sobre el trabajo y los estudios weberianos sobre la religión, a través de la noción de conducción de vida (*Lebensführung*). Por “conducción de vida” Weber no refiere meramente a un comportamiento: no es el análisis de algo individual ni una acción aislada, sino que se trata de una suerte de *método de vida*, cada vez más racionalizado, que desarrolla un grupo humano en un contexto social. En este sentido, como lo indica este autor, Weber no estaba precisamente interesado en “atributos humanos generales”, sino más bien en la variedad de formas que lo “humano” puede asumir.<sup>17</sup> En última instancia, lo que le interesa a Weber en sus investigaciones sobre el trabajo industrial es indagar qué características personales requieren determinadas tareas industriales y en torno a ello qué *tipo de hombre* está configurando la gran industria moderna, en función de estudiar cómo se adaptan a ella los obreros. Como puede apreciarse, todas estas reflexiones de Weber transitan en sintonía con una idea, la de que cada sistema social promueve la formación de determinados tipos de ser humano y disuade la formación de otros.

Colin Gordon (2018) señalará que en estos proyectos de investigación que Weber esbozó sobre el trabajo industrial, continúa un mismo sendero de problematizaciones ya iniciado previamente con sus estudios de sociología de la religión y su inte-

<sup>15</sup> Esta metáfora del caparazón es utilizada por Weber hacia el final de su *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*, publicado en el año 1905. Francisco Gil Villegas M. realiza una extensa nota crítica para demostrar la pertinencia semántica de la metáfora del caparazón por sobre la más difundida de “jaula de hierro” (Weber 2011: 248, 254-255).

<sup>16</sup> En este sentido, uno de los componentes de esa “actitud interior” puede ser vista a través de los vínculos entre una ascesis protestante y el trabajo profesional que el propio autor señala en sus más célebres ensayos. Cf. Weber (2011). Pero también la propia industria es parte de los componentes que forman tal actitud interior (1994: 69-70, 160, 217-218).

<sup>17</sup> Como bien lo hace notar Keith Tribe en su traducción inglesa del texto de Wilhelm Hennis (1983: 171-172), a diferencia de “humanidad” o “género humano”, este término, *Menschentum*, expresa la potencial variabilidad de la “humanidad” más que sugerir una “naturaleza humana” universal. En una interpretación similar, Szakolczai afirma que el problema o preocupación central de Weber fue la racionalización de la conducta de vida y su impacto sobre las cualidades de los seres humanos (2000: 130).

rés por encontrar formas éticas significativas que se desprendan de la religión en tanto sistema de reglamentación de la vida. Afirma Gordon que Max Weber tiene entre sus temas más constantes de estudio a la relación entre los componentes éticamente significativos y no significativos de la acción social. En este sentido, sostiene que existe una estrecha sintonía entre la obra weberiana y la de Michel Foucault, en sus estudios relacionados a la formación y autoformación de sujetos en relación a la verdad. Allí Gordon encuentra uno de los puntos medulares donde la obra foucaultiana se cruza con la weberiana y, aún más, permite ubicar a Foucault como uno de los herederos de Weber.

Pasamos, entonces, a referirnos brevemente a estas afinidades en la obra del filósofo francés, especialmente la que produce desde la década de 1980 en adelante. En el curso del año 1980 en el Collège de France titulado *Del gobierno de los vivos*, Foucault se refiere a un doble sentido que deriva de la palabra “sujeto”: asume como presupuesto para su estudio la posibilidad de un sujeto sujetado (en una relación de poder), pero que a su vez es sujeto subjetivado (por una relación de verdad).<sup>18</sup> En ambas formas no parece haber exclusión sino complementariedad. Hace falta una suerte de *manifestación de la verdad* para poder gobernar,<sup>19</sup> lo que no es un simple apéndice del poder como necesidad utilitaria de conocer lo que se gobierna y cómo gobernar, no se trata de estudiar una verdad lógico-formal (que a partir de una deducción científica pueda distinguir lo verdadero o lo falso), sino más bien se trata de una verdad como una especie de compromiso, afirma Foucault, y, en este sentido, nos orienta el autor a pensar una verdad a la que se ligan las conductas de los sujetos.

En el mismo año 1980, en dos conferencias tituladas *El origen de la Hermenéutica de sí* pronunciadas por Foucault en el *Dartmouth College*

de Estados Unidos, el autor realiza una serie de desplazamientos conceptuales claves que le permiten pensar cómo funcionan ciertas reglas de conducta en relación a un sí mismo, y así nos da claves para pensar la forma en que opera una verdad del sujeto sobre el propio sujeto.<sup>20</sup> Allí el filósofo francés afirma que las técnicas de dominación (como técnicas que permiten determinar la conducta de los individuos, imponerles ciertas voluntades y someterlos a ciertos fines), se articulan a una conducción de sí del individuo (lo que no significa necesariamente su liberación respecto a las técnicas de dominación, podría incluso reforzarlas). Foucault denomina a esta forma de influir sobre nuestra propia existencia como “técnicas de sí”. Estas técnicas de sí son fines que se coloca uno a sí mismo como modo de regulación de la propia conducta.

En el curso del año 1981 en el Collège de France titulado *Subjectivité et vérité*, Foucault pone en el centro de sus reflexiones las formas de “experiencia” cuando se pregunta:

“¿cómo fue que en Occidente los comportamientos sexuales fueron puestos dentro de ciertos juegos de veridicción que llevó, no solamente a la existencia de toda una serie de discursos sino también —y perpetuamente— a una reorganización en la experiencia de estos comportamientos? ¿Cómo fue que al interior de esta experiencia que tenemos con nosotros mismos como sujetos en una relación sexual, aparecieron una obligación y necesidad de decir la verdad? (2014b: 222-228)

Para captar el nacimiento de estas experiencias de sí, señala el autor, debemos pensar las relaciones con lo que él va a llamar “discursos de acompaña-

<sup>18</sup> Cf. Foucault (2014).

<sup>19</sup> Foucault forjará la palabra *aleiturgia* para dar cuenta de esa “manifestación de la verdad”, señalando que se trata del “conjunto de procedimientos posibles, verbales o no, por los cuales se saca a la luz lo que se postula como verdadero en oposición a lo falso, lo oculto, lo indecible, lo imprevisible, el olvido”, y concluirá que no hay ejercicio del poder sin algo parecido a una *aleiturgia* (2014: 24).

<sup>20</sup> Cf. Foucault (2016).

miento”. Éstos no son simplemente el vestido teórico de una codificación. Este tipo de discursos no se presentan exactamente como reglas, como códigos, como discursos puramente teóricos, sino como técnicas que tuvieron por objeto la vida: “técnicas para vivir”.<sup>21</sup> Estos discursos son claves para llevar a encontrar a través de ellos la forma misma de una experiencia: el tipo de relación que se tiene entre la subjetivación y la codificación de las conductas; la relación de verdad que el sujeto establece consigo mismo a través de la codificación de sus propias conductas. Pareciera haber similitudes entre los “discursos de acompañamiento” y lo que Foucault define un año antes como “régimen de veridicción”, entendido como lo que obliga a los individuos a una serie de actos de verdad, determina la forma de esos actos, y establece para ellos condiciones de efectua-ción y efectos específicos (2014: 115-ss).<sup>22</sup>

Ahora bien, ¿qué tipo de subjetivación, releyendo a Foucault; o bien, qué tipo de humanidad (en el sentido weberiano de *Menschentum*) son hoy promovidas? Arpad Szakolczai apunta con lucidez que tanto Weber como Foucault han descubierto lo que es la más importante especificación de la sociedad moderna, lo que define el corazón de la modernidad; pero también lo que es su elemento más peligroso y cuestionable: el desarrollo de técnicas para la formación de la identidad. Es decir, la forma en la que los individuos se constituyen a sí mismos a través de su propia actividad y a través de la incorporación del reconocimiento de los otros, reconociendo luego el producto de su propia construcción como su “verdad” (Szakolczai, 1998: 248).<sup>23</sup> A esta idea podríamos sumar también a Norbert Elias. En un sentido conver-

gente, es interesante notar que Weber, Foucault y también Elias, orientaron sus estudios empíricos guiados por problemáticas sobre el tipo de sujetos que somos y cómo hemos llegado a ser eso que somos.

### LOS “AUTOCONTROLES” EMOCIONALES EN ELIAS

El sociólogo alemán Norbert Elias también se interesó por las posibilidades de formación y transformación de los sujetos. En *El Proceso de la civilización*... señala:

... lo que se hace más racional no son solamente los productos aislados de los hombres y tampoco los sistemas conceptuales expuestos en los libros. Lo que se racionaliza muy en primer lugar son *las formas de comportamiento* de ciertos grupos humanos”. (Elias, 1987: 497, nuestro énfasis)

Unas páginas más adelante, agrega:

... toda una serie de tensiones que antaño se manifestaban directamente en la lucha entre los individuos, se convierten en tensión interna en *la lucha del individuo consigo mismo*... En cierto sentido la zona de peligro atraviesa ahora el *alma de todos los individuos*. (Elias, 1987: 505, nuestro énfasis)

Puede apreciarse hasta qué punto pueden volverse convergentes las problemáticas desarrolladas por Elias con las obras de Max Weber y Michel Foucault. Las “formas de comportamiento”, “almas” e

<sup>21</sup> Estas *técnicas* son procederes reglados, maneras de hacer que fueron reflexionadas y están destinadas a operar sobre un objeto determinado un cierto número de transformaciones en orden a ciertos fines. No son, por tanto, un código de permisos y prohibiciones, son un cierto conjunto sistemático de acciones y un cierto modo de acción (2014b: 252-253).

<sup>22</sup> Por “veridicción” Foucault entiende la relación que el sujeto establece con el *decir verdadero*. Para este autor, cada sociedad posee su propio régimen de verdad. Esto es, dicho en forma sintética, cada sociedad posee los tipos de discursos a los que da cabida y hace funcionar como verdaderos. Por otra parte, en cada sociedad y en cada momento histórico, los sujetos establecen una determinada relación con la verdad —y es en esta relación con la verdad en la que organiza su conciencia de sí o, en otros términos, son subjetivados. En sus investigaciones Foucault va a analizar, entonces, las prácticas mediante las cuales el sujeto dice la verdad sobre sí mismo y, de esta forma, se constituye como tal. Cf. Foucault (2014b: 15-16).

<sup>23</sup> Un análisis que resalta las convergencias entre Weber y Foucault, y las similitudes entre los conceptos de “conducción de vida” y “subjetivación”, también puede verse en López Ruiz (2018; 2014).

individuos en lucha “consigo mismos”, en la obra de Elias, podrían remitir sin demasiadas mediaciones a la “conducción de vida” weberiana o a los procesos de “subjetivación” foucaultianos. En sus investigaciones socio-históricas Elias intenta comprender los comportamientos, sin escindir las ideas o pensamientos de las pautas de conducta, y como enlazados a un orden o estructura social compuesto de relaciones “interdependientes”.

No obstante estas convergencias, la obra de Elias toma también un sentido original más centrado en los componentes emocionales de la conducta individual, que la vuelve complementaria de las obras de Weber y Foucault (y es lo que le otorga un sentido particularmente importante en este artículo).<sup>24</sup> Elias, en la descripción de un proceso histórico de largo plazo, traza las correspondencias entre las estructuras sociales y la psiquis individual, y demuestra cómo, lo que lentamente se ha ido convirtiendo en una costumbre interiorizada, en una autoeducación, en un *self control* (Elias, 1987: 225-ss), es decir, en una “autocoacción”, es un producto de coerciones externas intrínsecas a las interdependencias humanas que impusieron reglas sobre los impulsos espontáneos y mediaron estos impulsos por un autocontrol individual (que les impide a aquellos expresarse de modo directo en acciones). Elias describe así un proceso histórico, una “curva civilizatoria” que, especialmente entre los siglos XV y XVIII, define una nueva pauta de *administración de la vida afectiva*. En este sentido, y a partir de un método interpretativo con eje en el estudio de los comportamientos, actitudes y valores, y el análisis de las formas específicas de interdependencia que enlazan a los individuos entre sí (“configuraciones”), describe un proceso de largo plazo que capta la emergencia —especialmente a partir del aumento de determinados controles sociales e individuales— de un tipo de comportamiento afectivo-emocional peculiar. Elias señala que:

... se muestran en nuestra época los primeros síntomas de un avance en la creación de restricciones emotivas nuevas, y más intensas. En algunas sociedades encontramos intentos de alcanzar una regulación y administración sociales de las emociones de una intensidad y de una conciencia que parecen superar con mucho las pautas existentes hasta ahora, y que, precisamente en virtud del tipo de modelación que conllevan, *imponen al individuo renuncias y transformaciones emotivas* de un alcance cuyas consecuencias todavía son imprevisibles en lo relativo a la configuración de los hábitos humanos. (Elias, 1987: 226, nuestro énfasis)

Esta tendencia histórica determina un cambio en el “tono emotivo” de una época que se vuelve evidente dentro de la corte real francesa, especialmente en los siglos XVI y XVII, donde la presión entre jerarquías sociales por cómo comportarse se intensifica a niveles nunca antes vistos, y las “normas de etiqueta” se llevan a su paroxismo: los diálogos persuasivos, los gestos y modales, la mirada y observación —que servía también como auto-observación— que contribuye a la manipulación de los otros, adquieren nuevos sentidos dentro de las relaciones de fuerza del mundo cortesano (Elias, 2012: 137-147). Una nueva dinámica social que conduce a los antiguos nobles a compartir la corte del rey, y así a volverse “cortezanos”, obliga a aquellos a buscar los “favores” del rey, en un juego de conductas de etiqueta externa y autocontrol interno.

A partir de estos estudios, Elias logra captar los controles en las relaciones interpersonales que forman la base de una organización social, así como los autocontroles de los individuos, esto es, el dominio de los seres humanos sobre sí mismos, que deviene en una actitud mental y práctica que abarca ámbitos diversos. Tanto los controles sociales como los controles individuales se vuelven más estrictos,

<sup>24</sup> Coincidimos aquí con Szokolczai cuando afirma que si bien Weber le otorgó en sus investigaciones menos énfasis que Elias a los factores emocionales, los factores psicológicos en Weber también jugaron un rol central, al enfatizar éste no los elementos del dogma sino las sanciones psicológicas en la doctrina de la predestinación (Szokolczai, 2000:131).

en un lento proceso histórico, y cambia junto a ello el tipo y el mecanismo de la configuración de las emociones. Se trata de interacciones —o en un nivel más general, interdependencias— *que obligan al autocontrol*.

Elias logra comprender los comportamientos de los sujetos en su propio tiempo histórico, así como los *ethos* específicos de determinadas sociedades, lo que le permite “descubrir” la maleabilidad de las conductas, el espíritu y las propias emociones de los seres humanos. Si en el énfasis dado a las emociones como indicador de cambios sociales, sus estudios se vuelven complementarios de los de Weber y Foucault, al mismo tiempo sus estudios se vuelven convergentes a estos autores. Respecto a Weber, Elias toma como esencial para su análisis psicogenético y sociogenético de tipo histórico, la tarea de determinar con la mayor exactitud posible la variabilidad de la vida y el comportamiento humanos (Elias, 1987: 200), y aquí sus inquietudes se asemejan a la potencialidad de la humanidad weberiana. Respecto a Foucault, lo que Elias pone de relieve en la nobleza francesa como reglas de cortesía, podríamos pensarlo en sintonía al concepto de técnicas para vivir, es decir, maneras de hacer reflexionadas y destinadas a operar transformaciones en orden a ciertos fines, en este caso, a producir un autocontrol emocional refinado y de nuevo tipo.

#### REFLEXIONES FINALES: SOBRE LA ÉTICA LABORAL Y LA “VERDAD MANAGERIAL”

Hemos transitado en este artículo por el intersticio entre principios y racionalidades de un lado, y comportamientos reales y conductas efectivas del otro. Pudimos comprobar, como señala Foucault, que siempre existe una distancia infranqueable entre la realidad misma de las prácticas y el esquema de racionalidad que se les presenta (2014b: 237-250). Pero entonces, conviene agregar aquí, tal distancia no reduce la importancia del discurso managerial, por el contrario, la expande: las emociones managerializadas son una de las verdades que permean nuestra actualidad, tiñen nuestras prácticas laborales, y nos obligan —en

tanto código de conducta dominante— a configurar una determinada *actitud interior* para gestionarlas. Gran parte de lo que unía los relatos de Constantza, Fernando y Andrés —y sus testimonios en este sentido reflejaban los de muchos otros— giraba en torno a sus emociones y sus malestares.

La “verdad managerial” y la ética laboral se superponen a través de unas formas de gestión emocional en el trabajo intensas, controladas y restrictivas, que no parecen ni inofensivas ni neutras. Pero, ¿hasta dónde son encarnadas las verdades manageriales? ¿podemos imaginar una ética laboral que incluya otros valores, como el respeto mutuo, la reciprocidad, el cuidado del otro y de sí mismo, incluso el compromiso personal (con la propia tarea, con los otros, consigo mismo)? Queda claro que las emociones managerializadas son hoy dominantes, pero no agotan la variedad de experiencias vividas por los sujetos. Entre los agentes de *Contact Centers*, las contradicciones éticas son visibles: están quienes les dan valor a las retóricas manageriales pero no pueden explicarse sus padecimientos, están quienes logran adecuarse a estos parámetros (al menos por un tiempo), están quienes intentan darse sus propias reglas en la gestión de las emociones, están quienes ponen en un segundo plano las “normas de etiqueta” para efectivamente “resolver problemas”, como mencionamos era el caso de Fernando. Son distintas maneras de darle sentido (¡o no dárselo!) al trabajo y, creemos que es allí, en esos constantes juegos de resistencia y adhesión donde mejor se representa la relación entre los sujetos y las verdades de una época.

¿Es posible, entonces, a partir de esta pluralidad de sentidos, pensar una nueva ética que se aparte de la *uniformización managerial* como criterio de conducción de vida socioemocional? Estarían en disputa otras formas de subjetividad, otros tipos humanos y otros criterios de autocontrol individual —siguiendo la terminología de los autores mencionados aquí. Quizás la promesa de esta nueva ética ya no fuera la de asegurar la “empleabilidad”, sino la de lograr un *sentido más pleno* en las relaciones con los otros, en el desarrollo de la propia actividad y, fundamentalmente, en la relación de cada uno consigo mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ELIAS, N. (2012 [1969]). *La sociedad cortesana*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- (1987 [1938-1939]). *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- FOUCAULT, M. (2016). *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth*, 1980. Buenos Aires: Siglo XXI.
- (2014). *Del gobierno de los vivos. Curso en el Collège de France (1979-1980)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- (2014b). *Subjectivité et vérité. Cours au Collège de France, 1980-1981*. París: Seuil/Gallimard.
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (2015). *Manual de Atención al Ciudadano*. Córdoba: Min. Gestión Pública, Secr. Fortalecimiento institucional, CIAC. Disponible: <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/09/MANUAL-DE-ATENCION-AL-CIUDADANO.pdf>.
- GONZÁLEZ ÁVILA, L., & CARDONA VASCO, C. (2015). *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. [No especifica lugar de edición]: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible: <http://dx.doi.org/10.18235/0001425>
- GORDON, C. (2018). Platão em Weimar. Weber revisitado via Foucault: duas aulas sobre legitimação e vocação. En: Jardim, F., Teixeira, A. L., López Ruiz, O., & Augusto, M. H. O. (Org.). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e interseções*. San Paulo: EDUC, FAPESP, FFLCH.
- GUERRA, N., MODECKI, K., & CUNNINGHAM, W. (2014). *Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market. The PRACTICE Model*. Washington DC.: World Bank Group [Policy Research Working Papers Series]. Disponible: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20643>
- GUZMÁN, V., & IRIGOIN, M. E. (2000). *Módulo de formación para la empleabilidad*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- HENNIS, W. (1983). Max Weber's central question. *Economy and Society*, 12(2), 135-180.
- LÓPEZ RUIZ, O. J. (2018). Weber, Foucault e as ciências sociais hoje: é possível pensar os processos de socialização e subjetivação no século XXI com estes autores? En: Jardim, F., Teixeira, A. L., López Ruiz, O., & Augusto, M. H. O. (Org.). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e interseções*. San Paulo: EDUC, FAPESP, FFLCH.
- (2018b). Management y procesos de subjetivación en organizaciones internacionales. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-13. Disponible: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1340>.
- (2014). Max Weber y Michel Foucault: dichos tardíos, intereses convergentes. Una lectura a partir de la sociología histórico-reflexiva de Arpád Szakolczai. *El banquete de los dioses*, 2(2), 178-210.
- MOENCH, E. (2018). *El (sin)sentido ético de la conversación. Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos de call centers argentinos entre los años 1987 y 2017*. Tesis de Doctorado. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- SZAKOLCZAI, A. (2000). *Reflexive Historical Sociology*. Londres and Nueva York: Routledge [Edición publicada en Taylor & Francis e-Library en 2005].
- (1998). *Max Weber and Michel Foucault: Parallel life-works*. Londres: Routledge.
- WEBER, M. (2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, 2 ed. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica [Introducción y ed. crítica de Francisco Gil Villegas M.].
- (1994). *Sociología del trabajo industrial*. Madrid: Editorial Trotta [Traducción y prólogo de Joaquín Abellán].