

El panoptismo en los Call Centers. Continuidades y rupturas entre el Trabajo industrial y el Trabajo Informacional .

Mariano Zukerfeld y Isabel Morayta.

Cita:

Mariano Zukerfeld y Isabel Morayta (2009). *El panoptismo en los Call Centers. Continuidades y rupturas entre el Trabajo industrial y el Trabajo Informacional*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/1417>

El panoptismo en los Call Centers

Continuidades y rupturas entre el Trabajo industrial y el Trabajo Informacional

Mg. Mariano Zukerfeld

Lic. Isabel Morayta

IIGG-UBA

Becario CONICET

Resumen

Las ideas foucaultianas se han aplicado reiteradamente al análisis del proceso de trabajo de los call centres y han sido objeto tanto de la bienvenida calurosa (Ferne y Metcalf, 1998) como del rechazo destemplado (Bain y Taylor, 2000). Sin embargo, en general no se han enmarcado los resultados empíricos en concepciones más amplias respecto de las transformaciones en curso en los procesos de trabajo en relación al advenimiento y difusión de los Bienes Informacionales (las llamadas Tic). Por eso, esta ponencia busca -partiendo de una investigación cualitativa con trabajadores de call centres

de la ciudad de Buenos Aires y de la noción de Trabajo Informacional (Zukerfeld, 2008)-, articular algunas ideas respecto de las continuidades y rupturas que el panoptismo en los call centres exhibe respecto de su modalidad característica durante el capitalismo industrial. Para eso, el análisis distingue dos modalidades superpuestas de disciplinamiento que operan en los call centres: el panóptico físico y el panóptico digital.

Introducción

La idea de esta sección es discutir, a la luz de la evidencia empírica de la que disponemos, la pertinencia relativa del concepto de *panóptico* para dar cuenta de la *surveillance* en los call centers. Como es sabido, tal noción es una herramienta que ha sido frecuentemente utilizada para caracterizar a las instituciones centradas en mecanismos disciplinarios. Su arribo al análisis de los call centers ha sido objeto tanto de la bienvenida calurosa (Ferne y Metcalf, 1998) como del rechazo intenso (Bain y Taylor, 2000). Pero para entender los debates bibliográficos respecto del panoptismo en los call centers, hay que mencionar que vienen precedidos y encuadrados por un vendaval de propaganda empresarial en los medios de comunicación y en la literatura del management. Propaganda orientada a mostrar a las unidades productivas posfordistas y, especialmente, a las basadas en el trabajo informacional, como ámbitos en los que el capital y el trabajo cooperarían voluntaria y flexiblemente. Se habrían acabado la verticalidad burocrática y la rígida cadena de mandos, y ahora imperaría la horizontalidad creativa promovida por la organización en redes. Es frente a estos discursos que un conjunto de estudios empíricos sobre los call centers recupera las nociones foucaultianas cuya defunción habían decretado los apologistas del posfordismo. Así, en el artículo más citado respecto de la aplicación de la noción de panóptico a los call centers, Ferne y Metcalf no sólo dudan de que las organizaciones productivas basadas en tecnologías digitales signifiquen el fin de la vigilancia disciplinante. Sino que consideran que ésta se habría vuelto mucho más perfecta gracias a esos dispositivos. En efecto, para estos autores y sus seguidores, los artefactos digitales aplicados a la supervisión no hacen sino consumir el ideal bajo el cual había sido concebido el invento de Bentham. La organización posfordista, y los call centers en particular, lejos de constituir una superación de la organización laboral disciplinaria, representarían su realización más perfecta.

We shall show that, for call centers, Bentham's panopticon was truly the vision of the future and these organisations were the very epitome of what Foucault had in mind. (Ferne y Metcalf, 1998:2)

Tal realización vendría dada por el hecho de que los nuevos mecanismos de vigilancia permitirían escrutar a cada instante las actividades de los trabajadores, conduciéndolos inefablemente a la internalización de la supervisión analizada por Foucault.

In call centers the agents are constantly visible and the supervisor's power has indeed been 'rendered perfect' -via the computer monitor screen- and therefore its 'actual use unnecessary' (Ferne y Metcalf, 1998: 9)

Pero esta posición ha recibido críticas a su vez. Por ejemplo, la de autores como Bain y Taylor, que reprochan a Ferne y Metcalf la representación de los trabajadores de los calls como actores puramente pasivos. Actores que habrían perdido toda capacidad de contrarrestar los dispositivos de vigilancia: imposibilitados de resistencia y de organización sindical. Basados en sus trabajos de campo, Bain y Taylor encuentran numerosas maniobras defensivas de los trabajadores que alejan la realidad de los call centers de la imagen de impotencia absoluta sugerida por Ferne y Metcalf. Por ejemplo, narran que los trabajadores desarrollan habilidades para saber cuando son observados: esto atacaría la tesis de la vigilancia que se habría vuelto perfecta:

These breaches in the Panopticon are more than incidental in the refutation of Ferne and Metcalf's case. That the prisoner, or call center agent, is completely unaware that he is being watched or 'observed' is key to the Foucauldian conception that the inmates internalises the gaolers 'exercise of discipline and control. The fact that some workers at Telcorp, either intuitively or through experience, are able to anticipate being observed challenges the assertion that 'electronic panopticon' renders managerial power perfect. (Bain y Taylor, 2000: 12).

En resumen, para Bain y Taylor hay tres dimensiones en las que fallan los argumentos del estilo de los de Ferne y Metcalf: las dificultades del management real para lograr el ideal de dominación, las limitaciones técnicas del panóptico electrónico y la emergencia de patrones

de resistencia colectiva.

Refutation consists of three dimensions. Firstly, the actual management of the employment relationship is far more problematic than the simplistic 'total control' perspective suggests. Secondly, the way in which the Panopticon operates is far from perfect. Thirdly, and most powerfully, is the fact that Telcorp has seen the emergence of patterns of collective resistance, particularly in the form of workplace union activity (Bain y Taylor, 2000: 11)

Sin embargo, la discusión entre ambas perspectivas soslaya un punto importante. Tal discusión, entendemos, debe ser prologada y encuadrada por el reconocimiento de una primera discrepancia entre los panópticos del capitalismo industrial y los que intuimos que operan en los call centers. En los primeros, la *observación de los cuerpos* y el *registro de las acciones* formaban parte de un mismo flujo de información. El carcelero, capataz, celador, etc., *miraba y anotaba*: el ojo y la mano que vigilaban solían pertenecer a un mismo cuerpo. En los call centers, en cambio, advertimos un cambio llamativo, la disociación táctica de las funciones. La supervisión visual del comportamiento de los cuerpos y el registro de lo ocurrido en los llamados corren por carriles casi totalmente independientes. Los supervisores vigilan, ya veremos en que medida, los devenires físicos de los trabajadores. Ahora, quienes toman nota meticulosamente de los procedimientos de los teleoperadores en la conversación no son esos supervisores, sino una alianza de softwares y hardwares que transmite, graba y procesa todos los aspectos relativos a las comunicaciones digitalizadas. La observación y el registro, el ojo y la mano, se divorcian. De un lado queda un vigilante de carne y hueso, del otro, un grupo de impulsos eléctricos digitales. Ahora bien, los autores mencionados más arriba, soslayando esta distinción, sólo se han ocupado del panoptismo electrónico, asumiendo tácitamente que este habría reemplazado a la vigilancia física. Sin embargo, la modalidad corpórea de la disciplina sigue estando presente en la etapa actual, y se muestra especialmente activa en los call centers. Pese a su diversidad de opiniones respecto de qué tan absoluta es la supervisión que padecen los teleoperadores, los textos parecen coincidir en la idea de que el desarrollo del panoptismo informático habría *suplantado* a los dispositivos industriales. En realidad, lo que ocurre es que aparece un

conjunto de mecanismos nuevos, pero de ningún modo fenecen los antiguos. Más bien se complementan, se superponen y aún se atropellan entre ellos.

Por ende, creemos que la tarea sociológica consiste en reconocer y analizar como funcionan *ambos* carriles del panoptismo. Entendemos que *lo particular del tipo de actividad laboral que analizamos -ateniéndonos a las categorías foucaultianas- no es en modo alguno el disciplinamiento electrónico, sino la combinación de éste con el disciplinamiento físico*. De modo que la hipótesis con la que trabajaremos es la siguiente: *el panoptismo actúa en los call centers desdoblándose en dos modalidades conectadas pero relativamente independientes. Para el gobierno del espacio y los cuerpos, el panóptico físico; para los registros de todo lo relativo a los llamados, el panóptico digital*. En este orden los analizamos a continuación.

El panóptico físico: el espacio y los cuerpos

En este apartado, entonces, queremos indagar respecto de qué tan útil es la noción de panóptico para aprehender la *organización física* del call center. Para eso, partimos de transcribir y graficar algunas descripciones típicas de los calls. Luego analizamos algunos acuerdos que esta evidencia empírica presenta al uso habitual del concepto foucaultiano y, posteriormente, algunos desacuerdos entre aquella y éste.

Más allá de que los formatos estándar que asumen los call centers son bien conocidos, vale la pena incluir en primer lugar una ilustración general hecha por una trabajadora:

El call center funciona en un edificio de tres plantas. Esta ubicado en el segundo piso, y la distribución espacial está delimitada por boxes, éstos son ocupados por los operadores telefónicos. En el centro del lugar se puede visualizar un círculo que se halla suspendido a un escalón del nivel del piso, donde se encuentran ubicados cuatro escritorios pertenecientes a cada uno de los supervisores del área. En uno de los laterales, se encuentra una oficina a nivel de un entre piso, perteneciente al gerente del sector.

Cada uno de los cubículos correspondientes a los operadores telefónicos se encuentran equipados por una PC, un teléfono conmutador y un “headset” (auriculares con un micrófono suspendido) por el cual el operador va a recibir

el llamado. Los supervisores cuentan con el mismo equipamiento en sus lugares y todos están conectados tanto por un sistema de intranet, (que funciona como vínculo para transmitir información relevante para el desarrollo de la actividad que los compete) como por internos telefónicos”. (Julieta, testimonio escrito N° 1).

Aunque los elementos descriptos más arriba (boxes en hileras, escritorios, PC's, headsets, teléfonos, espacios de supervisión elevados, etc.) están presentes en todos los call centers, la organización espacial de ellos difiere ligeramente. Como resultado de analizar los croquis de sus respectivos espacios de trabajo que realizaron todos los entrevistados, encontramos que aquéllos pueden agruparse en tres grandes tipos. Presentamos los ejemplos prototípicos al final de esta sección e invitamos al lector a observarlos antes de continuarⁱ.

Es fácil apreciar algunas diferencias entre los esquemas: la cantidad de boxes que forman una 'isla', la separación entre ellos, la forma en que se los dispone, la magnitud del espacio abierto, las oficinas complementarias, y, yendo a nuestro objeto, la relación cuantitativa entre supervisores y supervisados, la ubicación y cantidad de los ámbitos de vigilancia, etc. Pero aún considerando las particularidades que presentan estas tres topologías, nuestro análisis sugiere que los atributos arquitectónicos de todos los call centers parecen coincidir en buena medida con la espacialidad panóptica delineada teóricamente páginas atrás.

Esa coincidencia aproximada surge de analizar las cuatro características típicas del espacio disciplinario. La primera refiere a la fijación de los cuerpos en un ámbito particular y determinado. En nuestro caso, ese ámbito es la empresa y, más particularmente, el piso o planta en la que los trabajadores se desempeñan. La segunda consiste en la división del espacio, al interior de ese ámbito específico, en tantas zonas como individuos haya, de forma tal que cada sujeto esté vinculado efectivamente a un fragmento espacial único. Esto es lo que ocurre con las limitaciones espaciales que caracterizan a cada puesto de teleoperador. Efectivamente, el margen de acción posible para cada trabajador tiende a ser reducido, tanto por la medida del box -unos 60 cm. de ancho-, como por la presencia

ⁱ La tipologización que se ofrece sólo refiere a la organización espacial de los calls.

inmediata de otros trabajadores en ambos costados y -en el caso del call B- por la espalda. Incluso, el espacio frente a él está saturado por la presencia del monitor de la PC, el teclado y el teléfono con headset -auricular con micrófono incorporado-. Por cierto, este objeto, unido a la PC por un cable, actúa como correa del trabajador, contribuyendo a poner coto a su radio de acción física.

La tercer característica del espacio disciplinario se relaciona con la existencia de sitios estratégicamente ubicados desde los que se ejerce la vigilancia. Detengámonos en este aspecto central. Tanto en las descripciones como en los esquemas, vemos que efectivamente aparecen al menos tres tipos de manifestaciones espaciales habituales para la supervisión. Tres tipos que tal vez se puedan apreciar convenientemente relacionándolos con la magnitud de la verticalidad que los signa, con el diferencial de poder que la distancia de altura representa. El nivel más elevado -más próximo a la torre central foucaultiana- es el de los ejecutivos de más rango, el de los entresijos o de las instalaciones situadas en una planta superior. Esto es lo que se ve en los call como el del esquema A -identificado ese nivel con el nro. 1- o el testimonio transcrito más arriba.ⁱⁱ En un segundo nivel, desde una altura menor, los trabajadores son observados por los supervisores o coordinadores ubicados en distintas especies de estradosⁱⁱⁱ. Esto puede apreciarse, con variantes, en los tres gráficos -señalado con el número 2-. Contrariamente a la orografía del panoptismo foucaultiano, este accidente amesetado no tiene por fin último el incremento del poder visual de quienes ejercen la vigilancia. De hecho, los supervisores pueden estar de espaldas a sus subordinados, como en los esquemas A y B. Su función está, más bien, vinculada a mantener próximos, pero convenientemente diferenciados a supervisores y supervisados. El tercer nivel de la supervisión espacial es el más modesto altitudinalmente: se trata del de los 'coordinadores' que se ubican, a ras del suelo, en los extremos de la línea de boxes que vigilan. Puede observárselo en los gráficos A y B, señalado con el número 3. En estos casos, la diferencia de altura se sacrifica en pos de la proximidad de la *surveillance*. El supervisor de línea puede observar de cerca pero,

ⁱⁱ En otros casos, la vigilancia se efectúa desde otra planta, un piso por encima del nivel en el que se hallan los teleoperadores. Por ejemplo en el call center de la entrevista nro 1, todo el piso superior está organizado en torno a un gran círculo central hueco que permite a los gerentes y supervisores tener una visión amplia de lo que ocurre en el inframundo de los operadores.

ⁱⁱⁱ En general de manera complementaria y no excluyente con el nivel anterior.

sobre todo, la distribución espacial lo habilita a intervenir físicamente: gesticular, orientar o reprender al teleoperador. Los tres niveles de vigilancia, por supuesto, actúan combinándose en formas diversas o aún presentándose en modos híbridos.

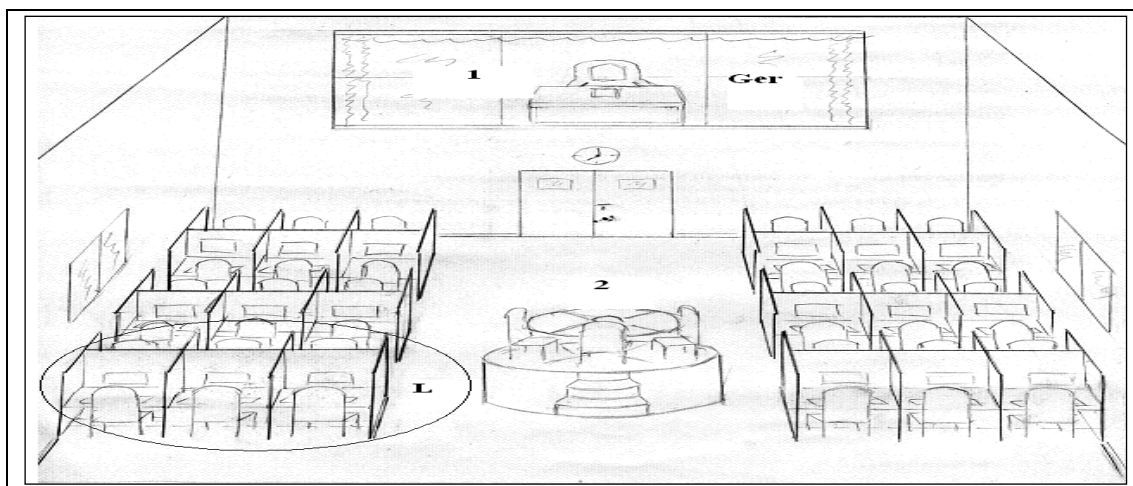
Finalmente, el cuarto rasgo de la arquitectura disciplinaria está dado por la especificación del rango, del lugar que el individuo ocupa en la jerarquía empresarial. De lo visto hasta aquí podemos inferir cuatro jerarquías espacialmente visibles y verticalmente vinculadas. A los tres tipos de espacios de supervisión que hemos mentado y que también cumplen la misión de marcar el status decreciente de quienes los ocupan, hay que agregar, un escalón más abajo, a los boxes de los teleoperadores. Por supuesto, los miembros de la cadena de vigilancia física no agotan los señalamientos espaciales de las jerarquías. Todos los call tienen ámbitos de capacitación, gerencias, el sector de 'calidad' -del que nos ocuparemos más adelante- y otros, como podemos ver en los gráficos. Ellos también demarcan las posiciones relativas que ocupa un individuo dado en el proceso productivo.

Hemos analizado, entonces, cuatro rasgos de la espacialidad disciplinaria que parecen abarcar al material empírico sin mayores fricciones.

Sin embargo, cabe atender una posible objeción: en mayor o menor medida, estos cuatro rasgos se vienen manifestando desde hace décadas en buena parte de las empresas capitalistas del sector formal. Con un poco de elongación teórica o empírica -módico desafío para una sociología posmoderna entregada al contorsionismo- pueden patentizarse estos cuatro rasgos en talleres y bancos, fábricas y supermercados, industrias y locales de comida rápida. Si se acepta en cierta medida esta asunción -y nosotros lo hacemos-, no es posible evadir la pregunta consiguiente: ¿qué es, en este aspecto, lo novedoso o lo interesante de los call centers? Nuestra respuesta es la siguiente: si bien estas cuatro manifestaciones de la arquitectura disciplinaria son todavía muy comunes, hay sin embargo un buen número de organizaciones productivas de punta en las que están tendiendo a ser menoscabadas. No es este el espacio para reflexionar en profundidad sobre esos cambios (acerca del posfordismo y su relación con este fenómeno, vid. Coriat, 1992) pero baste señalar que, específicamente, *otras* formas del trabajo informacional (programadores, diseñadores gráficos, periodistas, músicos, etc.) son parte activa de la vanguardia espacialmente post-disciplinaria. En efecto, los

retrocesos de la disposición física disciplinaria se están verificando, ante todo, en organizaciones productivas basadas en el uso PC's como herramientas de trabajo (bienes informacionales secundarios) y en la producción de bits como resultado del proceso de trabajo (bienes informacionales primarios). Claro, este es el tipo herramienta y producto que caracteriza a los call centers. Por eso, el sentido de confirmar la presencia de la espacialidad disciplinaria en ellos está dado por el contraste que permite establecer entre esta actividad y el contexto más amplio en el que se inserta. Lo *novedoso* de la organización arquitectónica del call center es su *no novedad*, dada por la pervivencia aquí de una modalidad panóptica que se halla en retroceso en la familia de actividades en las que el call se inserta. Volveremos, más de una vez, sobre esta particular relación que tienen los call centers con otras formas de trabajo informacional.

Esquema nro. 1, Call Center A



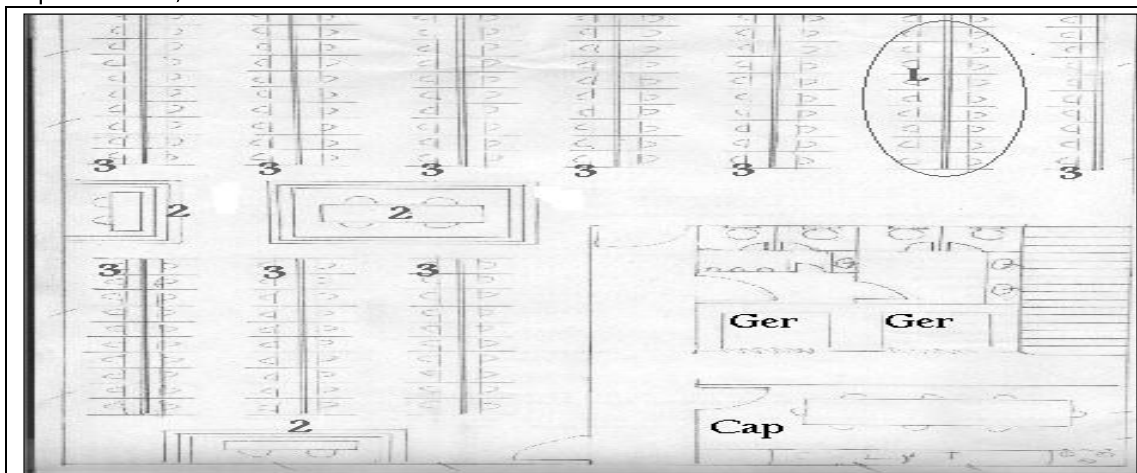
Fuente: Reproducción en base a entrevista nro.10.

Referencia

1: Vigilancia desde un entresuelo. 2: Vigilancia desde un estrado. 3: Vigilancia a ras del suelo.

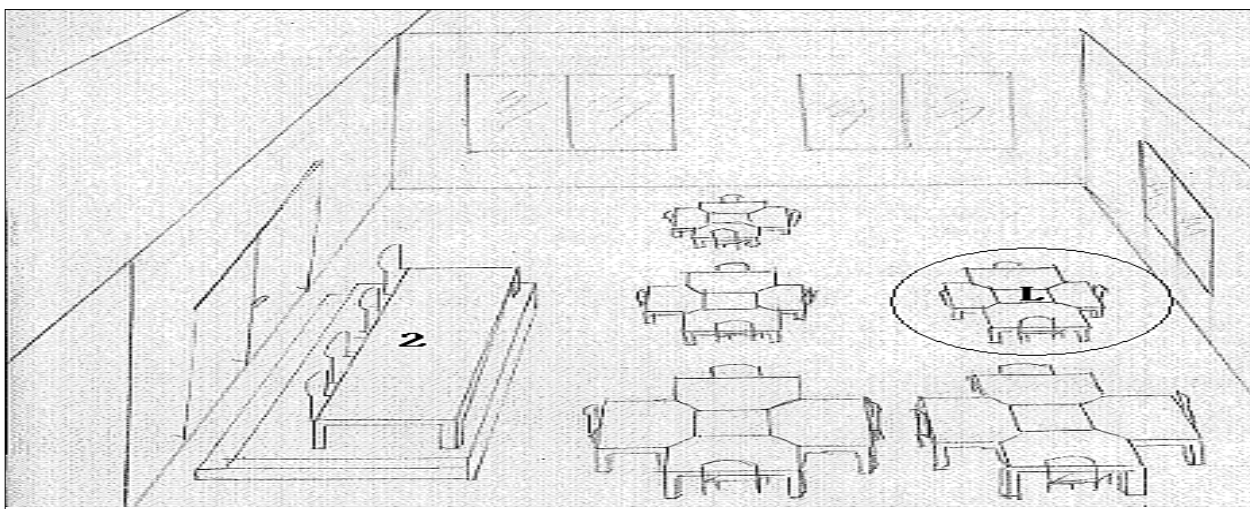
L: Línea, fila o 'Isla' de Boxes Cap: Zona de gerencias Ger: Zonas de capacitación

Esquema nro. 2, Call Center B



Fuente: Reproducción en base a entrevista nro.16.

Esquema nro. 3, Call Center C



Fuente: Reproducción en base a entrevistas nro.15 y 18.

Sin embargo, más allá de las coincidencias generales, la organización espacial del call center se desmarca en varios aspectos del modelo foucaultiano.

En primer lugar, recordemos que en las instituciones típicamente disciplinarias, como la como la fábrica fodista-taylorista, la vigilancia operaba sobre cada *movimiento* del trabajador. Movimiento que, como vimos, era descompuesto en una secuencia de gestos predeterminada, científicamente analizado y vuelto a recomponer en una versión

optimizada. En efecto, este es el punto, la vigilancia sobre el movimiento era una consecuencia de la maximización de la *productividad* que aseguraba un uso férreamente regulado de los cuerpos. Ahora bien, en el call center las cosas son distintas. Evidentemente, la vigilancia no se dirige a los movimientos que realiza el trabajador en su puesto. Los supervisores no prestan mayor atención a la forma en que teclea un teleoperador o a la posición de sus codos. De hecho, suele haber un permiso tácito para que los trabajadores se desparramen en sus boxes como mejor les venga en gana: sentarse con posturas poco convencionales, poner el teclado sobre las piernas o, en algún caso, apoyar los pies en el escritorio^{iv}. Así, aparece aquí un pequeño destello de control, en medio de la disciplina. Mientras cumpla con los estándares de productividad establecidos, el trabajador tiene 60 cm² de 'libertad' corporal.

Por supuesto, esta desvinculación entre vigilancia y gesto es consecuencia lógica de la separación entre gesto y productividad en el trabajo informacional en general, y en el call center en particular. En efecto, la productividad no depende, habitualmente^v, de ninguna actitud *evaluable visualmente*. Nada garantiza que el cuerpo formalmente intachable, al que se aprecia sentado rígidamente y tecleando frenético, tenga un desempeño eficiente. Ni, por el contrario, nada impide que el cuerpo ocioso e inactivo ante la inspección óptica, enemigo a batir por parte de la disciplina industrial, pueda ser ahora el más redituable para las empresas.

Todo esto no quiere decir que la vigilancia deje de impulsar la productividad en los call centers. Sino que la vigilancia *física* pierde, en buena medida esa facultad. Como veremos más adelante, la relación entre la surveillance y la productividad se actualizará en el call mediante el complemento que el panóptico físico recibirá del panóptico digital (unas páginas más abajo) y de la modulación de la actividad laboral (en la sección IV).

^{iv}

Por supuesto, hay excepciones interesantes:

... había chicos que les resultaba más cómodo o dinámico atender parados y dar unos pasos, (lo que le permitía el cable del head set) lo hacían instintivamente, supongo, porque sabían que no podían: cada vez que se paraban iban a tener a un supervisor gritándoles "¡siéntense!" (Testimonio escrito nro. 1, Julieta)

Sin embargo, esto no es otra cosa –para decirlo en términos de la sociología clásica– que una pervivencia del órgano allí donde la función ha fenecido. Los ecos del autoritarismo disciplinario se dejan sentir en supervisores que no se han anoticiado de la inutilidad, en términos de eficiencia, de los métodos que llevan adelante.

^v

Ver la notable excepción de la sonrisa telefónica, en la sección V.

Relegada de la observación del movimiento, de la supervisión del gesto, la vigilancia corporal se centrará en establecer la *posición* de los trabajadores. En verificar la presencia éstos en sus respectivos boxes, avistarlos en capacitación o saberlos en el baño.

En resumen, una primera y sustancial diferencia entre el panoptismo foucaultiano y el panoptico físico de los call centers, está causada porque en estos últimos la productividad está disociada de la gestualidad corporal. Por ende, la vigilancia sobre los cuerpos abandona el gobierno de los movimientos y se limita a certificar la ubicación espacial del individuo en su cubículo de trabajo.

En segundo lugar, retengamos que la descripción tradicional del panóptico en cárceles y fábricas incluye, como elemento central, un vigilador oculto o, mejor, insondable. Las persianas y postigos de la cárcel benthamiana, los vidrios espejados de las industrias más modernas y otras tecnologías similares, sirven a la función de mantener la asimetría entre vigilante y vigilado. La “permanencia del efecto pese a la discontinuidad en la acción”, referida en la introducción teórica, se basaba en el hecho de que el supervisado no pudiera ver al supervisor, no pudiera saber si está siendo vigilado o no.

Ahora bien, es claro que en el call esto no es así. En los tres niveles de panoptismo que vimos más arriba, el observador puede ser observado. Más aún, en los niveles 2 y 3 vigilante y vigilado se hallan en un mismo ambiente, respiran un mismo aire. Claro, el supervisor puede impugnar la irreverencia de la mirada fija del teleoperador, pero no está en condiciones de impedir los paneos furtivos con los que los trabajadores establecen su presencia o ausencia. En el caso del nivel 2 –vigilancia desde estrados–, como señalamos más arriba, la elevación breve de las tarimas sirve para marcar la jerarquía diferencial de quienes las ocupan. Pero al hacerlo, al exhibir la vigilador, se expone su estar o faltar al escrutinio de los trabajadores. Todo esto, por cierto, no es una especulación teórica, sino una observación práctica: los teleoperadores desarrollan múltiples tácticas en función de la información visual que obtienen. Un ejemplo: si descubren que el coordinador no está, pueden suspender la atención de llamados bajo un código que indica que están hablando con él y cuya falsedad sólo puede detectarse desde el puesto vacante del coordinador^{vi}.

En tercer término, quisiéramos reflexionar respecto de la *imagen del trabajador*. En la concepción habitual, el panoptismo físico se asocia firmemente con una vigilancia de la

^{vi} Este ejemplo es más complejo de lo que parece: combina una limitación del panóptico físico con la acción del teleoperador para desvincularse del panóptico digital, que veremos un poco más adelante.

apariencia visual de los cuerpos. En efecto, además de las porciones que se expresan en la supervisión del uso del tiempo y del espacio, los mecanismos homogeneizadores de la disciplina se manifiestan a través de la surveillance del aspecto del individuo. Ciertos arreglos del pelo, ciertos modos de caminar o pararse, en fin, ciertos modos de vivir expresados corporalmente se incentivan, mientras otros se prohíben. Sin embargo, el objeto privilegiado por la disciplina de la sociedad industrial a la hora de normalizar y jerarquizar los cuerpos es el *uniforme*. Las ropas de fajina militares, los vestidos policiales, los delantales de los estudiantes y los médicos, el overol del trabajador manual, el traje a rayas del preso y muchos otros estereotipos transforman el caos de lo múltiple en un conjunto de grupos fácilmente asociables a un status y un rol. Actuando como un código de barras que identifica al cuerpo con una actividad y una jerarquía, la vestimenta estandarizada ocupó un lugar decisivo en la organización de las grandes urbes capitalistas, neutralizando la amenaza del otro anónimo e inasimilable. Aún hacia fines del siglo XX esta clasificación social operacionalizada en vestimentas se expresaba en la idea de que los trabajadores de "cuello blanco" estaban desplazando a los trabajadores de "cuello azul". Esto es, las camisas reemplazaban a los overoles. Y aunque las vestimentas del ejecutivo, el cadete o el administrativo puedan variar entre un empleado y su compañero, no ha de perderse de vista la uniformización brutal que se produce en los empleos no manuales mediante el traje, la camisa y la corbata. Estas ropas son la última estocada, incisiva y disimulada, de la estética disciplinaria laboral.

Por supuesto, la vigilancia tiene en este terreno la misión de corregir al desviado, de normalizar la diferencia. En los empleos de cuello blanco, las invitaciones tácitas o explícitas a emprolijar algún aspecto de la apariencia, a modificar tal o cual prenda han marcado la socialización laboral de varias generaciones.

Nuevamente, el call center presenta diferencias notables: el aspecto no es supervisado en lo más mínimo. En un mundo de palabras y bits, la imagen parece perder relevancia^{vii}. No sólo no hay uniforme, sino que el saco y la corbata tampoco se solicitan. De hecho, no

^{vii} Distintas causas pueden invocarse para explicar el cambio. Desde una perspectiva posestructuralista puede enfatizarse la importancia de la resistencia de las generaciones del 60 y 70 a la vestimenta disciplinaria y el retroceso del capital hacia un nivel de dominación más disimulado y flexible. Desde una visión aritmética puede acentuarse el ahorro de costos que supone la no necesidad de contar con vestidos costosos, planchados, etc. (Vid. Ortiz Chaparro, 1996: Cap VIII)

hay –en general- ninguna normativa respecto de la ropa. Miremos la siguiente foto, en la que se retratan trabajadores de TeleTech - un gran call center que, ciertamente, no es de los menos afectos a la disciplina- durante un descanso.

Foto nro 1

Vestimenta de los trabajadores de los call centers



Fuente: Fotografía tomada durante la investigación en la puerta de TeleTech.

Rostros ocultos por imagen corporativa

Nótese que es imposible distinguir a estos u otros trabajadores de call center por su apariencia. Puede objetarse que esto ocurre con cualquier tipo de trabajador de cuello blanco: no puede afirmarse cuál es su actividad específica al ver su ambo. Sin embargo, *lo particular de los teleoperadores –y de otras formas del trabajo informacional- es que el aspecto con el que concurren a trabajar es el mismo que utilizan fuera de su jornada laboral.* El traje habla de trabajo, el jean y la remera, no dicen nada. ¿Hay algo en las ropas o los cuerpos de la foto que sugiera que se trata, ya no de teleoperadores, sino siquiera de jóvenes en un alto de trabajo? Sin dudas que no. De hecho, podrían estar en la puerta de alguna Facultad o en la fila de algún recital. No sólo las ropas son heterogéneas, sino que no presentan, necesariamente, un grado higiene particular o un arreglo determinado. No hay ningún elemento normalizador.

Así, la reflexión es que como en otros rasgos del trabajo informacional, la barrera entre el tiempo de trabajo y el tiempo de ocio se difumina en los call centers también respecto la

imagen. El panóptico físico empresarial retrocede frente a la apariencia^{viii}. El mecanismo de poder que actuará sobre el aspecto es el control, pero no al nivel del uniforme y la firma, sino moldeando cuerpos, marcas y modas *por fuera de la jornada productiva*.^{ix}

Cerramos este apartado recapitulando el recorrido que hemos hecho. Encontramos que el espacio del call center y los cuerpos que lo habitan pueden ser, en cierta medida, aprehendidos provechosamente con la noción de panóptico. En efecto, nos encontramos empíricamente con ámbitos arquitectónicos funcionales, jerarquizados y en los que se inscriben tres tipos de emplazamientos especialmente concebidos para ejercer la *surveillance*. El cuerpo se constituye en objeto sobre el que se ejerce poder tanto por la restricción al movimiento de cada trabajador en el puesto, como, en mayor medida, por la visualización de la *posición* de los operadores que desde tales emplazamientos realizan los ‘coordinadores’. Sin embargo, hay al menos tres grandes límites que los call centers presentan a la aplicación prototípica de la noción de panóptico físico. El primero y principal está dado por la disociación entre productividad y gesto, y la consecuente pérdida de relevancia para el proceso productivo de la inspección óptica del movimiento laboral. El segundo surge del desocultamiento del vigilador, con el inevitable jaque a la idea, relativa a la supervisión, de ser “permanente en su efecto aunque discontinua en su acción”. Finalmente, el tercero alude al desinteresamiento de la vigilancia por la imagen de los trabajadores.

Como sugerimos más arriba, estas tensiones del panóptico físico deberían verse resueltas, o al menos precisadas, al analizar la otra cara de la moneda: el panóptico digital.

^{viii} Conviene hacer la salvedad de que este análisis puede quedar empíricamente desacreditado en unos pocos años, si se difunde la teleconferencia sobre IP. Es decir, si los trabajadores de los call centers pasaran a ser vistos por clientes, esto acarrearía un conjunto de cambios importantes en la organización de esta actividad. Sin embargo, no parece, por el momento, que esta posibilidad ofrezca ventaja alguna a las empresas.

^{ix} Hay una cuarta discrepancia respecto del panoptismo teórico y la empiea de los call. Por no ser especialmente novedosa ni trascendente la dejamos para esta nota al pie. Se trata de que mientras en el modelo abstracto los subordinados tenían sus ámbitos íntegramente atravesados por la luz de la mirada vigilante, en los calls, especialmente en los de gran tamaño, las hileras abrigan multitud de *puntos oscuros*, rincones asimétricos a los que la visión del supervisor accede sólo con dificultad. Esto puede verse en las tres filas de boxes del cuadrante superior derecho del call B.

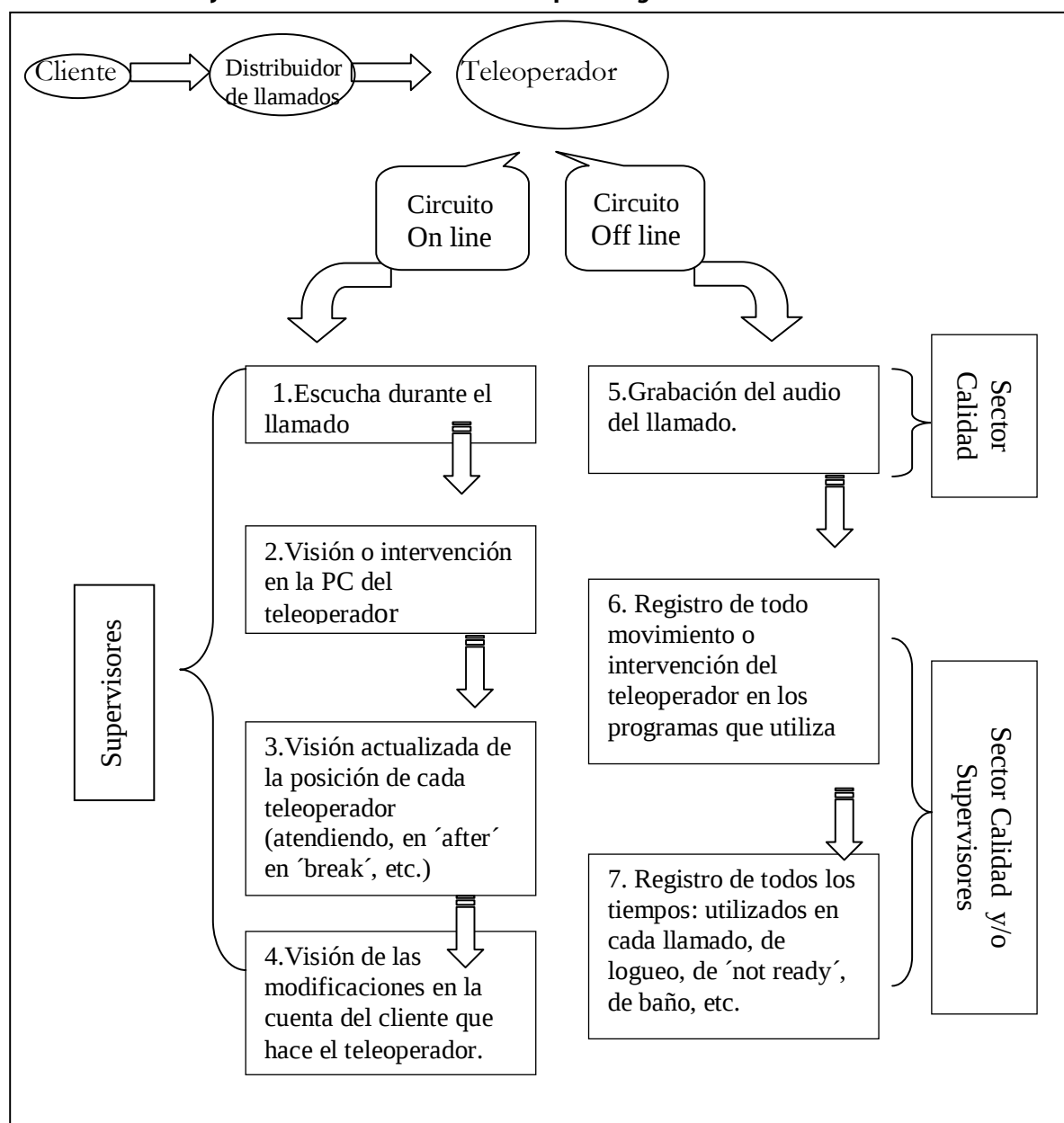
El Panóptico Digital: la vigilancia soft

Por Panóptico Digital entendemos al *conjunto de softwares y hardwares* (bienes informacionales primarios y secundarios) *dedicados a registrar, transmitir, almacenar y procesar en forma de Información Digital a los comportamientos de los teleoperadores*. Sistemas, programas, computadoras, cables, fuentes de almacenamiento, etc. conforman una compleja red que intenta –y en buena medida logra– traducir a bits y supervisar cada acción del trabajador^x. Para entender cómo funciona esta telaraña electrónica de supervisión, conviene seguir el recorrido que hace una comunicación entrante (o “inbound”) a un call center. El lector puede verlo esquematizado en el gráfico nro. 4. El punto de partida está en el cliente discando un número. En general, es atendido por una voz grabada o sintetizada que representa a un grupo de programas distribuidores de llamados (los “IVR” o “ACD”^{xi}). Éstos suelen ofrecer un menú de alternativas para que el cliente precise el motivo de su comunicación (“Si ud. x, entonces marque y”), pedirle que ingrese algunos datos (“Por favor, digite su número de socio”) u obtener automáticamente información sobre la línea, la zona de procedencia del llamado, etc. Una vez que el distribuidor cuenta con los elementos relevantes, deriva las comunicaciones hacia los distintos tipos de teleoperadores (servicio técnico, ventas, reclamos, etc.).

^x Claro, esas tecnologías no agotan sus funciones en sus servicios al disciplinamiento, pero aquí nos ocuparemos sólo de ésta faz.

^{xi} Hay dos tipos muy habituales de distribuidores de llamados. Por un lado, los más sencillos, ACD (Automatic Call Distribution): Distribuidores Automáticos de Llamados, por su sigla en inglés. Una empresa que los vende los promociona diciendo que: “Las llamadas son distribuidas una vez que entran al centro de contacto y son asignadas a los agentes disponibles de una manera inteligente, basándose en el número marcado (DNIS), identificador de la persona que está llamando (ANI), agentes disponibles, perfil del cliente, niveles de servicio y reglas definidas de negocio.” (Aspect Corporation, 2006: 2). Por otro lado los más sofisticados IVR (Interactive Voice Response), o softwares de respuesta de voz interactiva, que emiten voces pregrabadas o las sintetizan desde textos y, viceversa, traducen los mensajes orales del cliente a datos: “Automatizan algunas o todas las interacciones de su cliente, utilizando de manera integrada ‘text-to-speech’ y reconocimiento de voz. El IVR reúne la información del cliente y la combina con los datos del sistema de gestión interna para satisfacer las dudas o requerimiento.” (Aspect Corporation, 2006: 2).

Gráfico nro. 4
Recorrido del flujo de llamados a través del Panóptico Digital



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas 1 a 20

A partir de aquí, el panóptico digital divide su acción en dos modalidades. La primera de ellas actúa a la vez que se desarrolla la conversación y por eso la hemos llamado *On line*. Incluye un conjunto de dispositivos a los que, mediante programas específicos, pueden

recorrir los supervisores *mientras* transcurren los llamados. En primer lugar, pueden 'pinchar' los llamados: escucharlos en vivo para fiscalizar el desempeño de los operadores y, eventualmente, incitarlos a corregir su acción en un sentido u otro (número 1 del gráfico 4).

Los supervisores estaban en una mesa larga a la entrada.(...) Te escuchaban. Vos no te dabas cuenta. Los viejos operadores que estaban ahí decían que se daban cuenta, pero es mentira. Había épocas de escuchas. Te dabas cuenta que te escuchaban porque estabas buscando un código y directamente te lo decían sin preguntarte el país que buscabas.” (Daniela, entrevista 16)

Estábamos hablando y decíamos “pinchaló!”, un supervisor pinchaba la llamada, empezaba a escuchar porque ya era el cierre final, estaba escuchando con el inalámbico atrás del operador, si veía que se estaba yendo la venta le empezaba a tirar letra, y le levantaba la venta (Iván, entrevista nro. 14)

En segundo lugar, un recurso complementario de las escuchas on line, es la observación e intromisión de los supervisores en los programas que usan los teleoperadores, en sus propias PC's. (número 2 del gráfico nro. 4)

Para entrar a ese DOS, que no me acuerdo el nombre... cada uno entraba con su clave de usuario, incluyendo a los supervisores que entraban al mismo sistema. No sé que apretaban, que ingresando tu número de usuario te monitoreaban. Les aparecía tu pantalla y veían lo que ibas haciendo. (Romina, entrevista nro. 19)

Cuando los supervisores te monitorean, tenés una ventana donde podes escribir cosas, si el tipo te esta monitoreando, el puede ingresar a tu computadora, y eso a mi me pasaba, que el tipo escribía, y yo estaba hablando con el cliente al mismo tiempo yo leía lo que me ponía, lo leía en la pantalla. Me decía, decía esto, debatíle esto, etc. Era re informal eso. (Amancay, entrevista nro.8)

Además, el circuito on line habilita a los supervisores otras opciones de vigilancia: ver las modificaciones que se hacen en la cuenta del cliente o en las bases de datos de las empresas y, notablemente (nro.3 en el gráfico), apreciar que uso está dando a su tiempo cada trabajador en un determinado momento (nro. 4, ídem): si está atendiendo -y en caso afirmativo cuánto dura el llamado-, si está en un descanso ('break'), si está llenando datos que no pudo completar durante la conversación ('after'), si está en capacitación, en el baño, etc. La importancia de estos distintos tiempos pautados en relación a los mecanismos de poder hacen que les dediquemos una sección entera más adelante.

Pero el panóptico digital cuenta con otro brazo: el de la modalidad *Off line*. En este caso se trata del *registro* meticuloso de todo lo que ha hecho el teleoperador para su posterior juzgamiento minutos, días o meses después de terminada la llamada. Así, se almacenan todos los movimientos e intervenciones en los distintos programas (número 6 en el gráfico) y se guardan los detalles relativos a los usos del tiempo de cada trabajador (número 7, ídem). Ahora bien, sin desmerecer la importancia de estos mecanismos, hay que decir que la herramienta disciplinaria prototípica de la modalidad off line es la *grabación del audio* de los llamados. En ella nos detendremos.

Como es sabido, en la amplia mayoría de los call centers se graban todas las comunicaciones entre teleoperadores y clientes^{xii}. Un sector especializado^{xiii} de las empresas, llamado "Calidad"^{xiv}, es el encargado de auditar los registros.

-¿Cómo se efectúa la evaluación de cada uno de los operadores?

-Por escuchas de las llamadas; cada tres meses venían del área de Calidad para decirnos que estaba mal, o que no había que decir. (Valeria, entrevista_nro.12)

^{xii} Haciendo la salvedad de que no se trata de nada parecido a una muestra representativa, conviene decir que de las 20 entrevistas que realizamos, sólo en una nos encontramos con la repuesta de que según sabía la entrevistada, en su call no se grababan los llamados.

^{xiii} En general, los call centers tienen sus propios sectores de Calidad. En algunos casos, complementan las escuchas internas (semanales, mensuales) con las terciarizadas (trimestrales). En otros casos, todas las escuchas están externalizadas.

^{xiv} Cabe notar, como se indica en el gráfico, que las escuchas grabadas son el único mecanismo panóptico cuyos hilos no están en manos de los supervisores. El sector de Calidad suele ser independiente de éstos, y estar físicamente separado del ambiente en el que teleoperadores y supervisores desarrollan sus tareas. A veces, se encuentra en otro piso del mismo edificio, otras, en direcciones distantes geográficamente de la planta, aún en otros países.

Pero esta es una práctica relativamente reciente. Hace un par de décadas, tal método de vigilancia hubiera sido inmediatamente descartado en términos de la relación costo-beneficio que suponía. Dejemos de lado la dificultad técnica de grabar los llamados: sólo los gastos en cintas u otras formas de almacenamiento y el espacio físico necesario para guardar los registros hubieran significado un perjuicio a las finanzas de cualquier empresa^{xv}. En esta actividad, como en tantas otras, los bienes informacionales han traído la posibilidad de producir y acumular enormes volúmenes de información, *y de hacerlo de manera eficiente*. La traducción de los audios analógicos a Información Digital, el abaratamiento de las fuentes de procesamiento y almacenamiento de ésta -sujeto a la Ley de Moore- y la monstruosa disminución del espacio físico que ocupan estos bienes informacionales secundarios han vuelto a la ecuación empresarial perfectamente rentable.

Sin embargo, la multiplicación de los registros trae aparejado un problema típico del Capitalismo Cognitivo: la escasez de atención humana. Esto es, no hay mayores problemas para acumular las grabaciones de miles de llamados, pero ¿quién habrá de escucharlos? En un contexto de información sobreabundante, lo intrínsecamente escaso es la atención humana, decía el economista Herbert Simon^{xvi}. Si todos los llamados hubiesen de ser evaluados por humanos, el balance del mecanismo se volvería nuevamente deficitario. Nótese la diferencia con el panoptismo foucaultiano. En él, como señalamos más arriba, registro y fiscalización iban de la mano. Aunque, proporcionalmente, poco de lo que ocurría podía ser registrado, casi todo lo registrado recibía *Atención*. Los datos que se generaban eran utilizados inefablemente: lo que anotaba el vigilante de la prisión o el capataz fabril tenía consecuencias para los prisioneros u operarios. Por el contrario, en los call centers -y en otras formas del trabajo informacional- todo queda registrado, pero sólo una pequeña parte de lo registrado recibe la debida fiscalización. En otros términos, la

^{xv} Perjuicio notablemente superior a los beneficios que podrían haberle reportado la grabación de llamados en términos de los incrementos de la productividad que el disciplinamiento de los agentes traería aparejado.

^{xvi} "What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it." (Simon, Herbert, citado en Varian, 1995:5) Otros autores que han notado esta dificultad son Goldhaber, 1997; Rullani, 2000; Piscitelli, 2001; Davenport y Beck, 2001; Rodríguez y Sánchez, 2000). Para una reflexión en general sobre la economía de la atención en el Capitalismo Cognitivo, vid. Zukerfeld, 2005.

escasez de atención se ha desplazado desde la imposibilidad del registro exhaustivo -el vigilante humano que no puede verlo todo- a la imposibilidad del análisis -el supervisor humano que no puede analizar toda la información-.

Por eso, y mientras no haya softwares capaces de comprender y analizar el audio de los llamados en el sentido en que un supervisor lo hace, las empresas deben contentarse con una forma de auditar a los teleoperadores relativamente imperfecta: la *estadística*. Efectivamente, el sector de Calidad se ocupa de tomar muestras aleatorias de los llamados, eligiendo el proporcionalmente pequeño puñado que juzgará^{xvii}. Esto introduce un elemento teórico interesante. Como mencionamos en la introducción sobre los mecanismos de poder, el estudio de probabilidades y la selección de casos son instrumentos más afines al *control* que a la *disciplina*. Vemos entonces que el panoptismo, nave insignia de ésta última, aparece adecuándose en cierta medida al trabajo informacional incorporando dispositivos de control. Como veremos en otras secciones, en los call centers ambos mecanismos de poder aparecen anudados mostrando la tensión entre los resabios industriales y las novedades informacionales que caracteriza a estas unidades productivas.

Volvamos ahora a la discusión entre Fernie y Metcalf, de un lado, y Bain y Taylor, del otro, respecto de la efectividad del panoptismo en los call centers con la que comenzamos esta sección. Ambos pares de autores discrepaban respecto de que tan absoluta era la vigilancia que permitían las tecnologías digitales. La idea de la escasez intrínseca de atención humana y la necesidad de elegir una pequeña muestra parecería fortalecer la objeción de Bain y Taylor: en realidad, la supervisión estaría lejos de ser total. Sólo un porcentaje ínfimo de las llamadas puede ser efectivamente escuchado. Sin embargo, la crítica que puede hacerse a estos autores es que el limitado impacto objetivo de la vigilancia no significa que subjetivamente ésta sea percibida como idénticamente acotada. Para reflexionar sobre este impacto subjetivo incluimos en nuestras entrevistas una pregunta específica acerca del grado en que los trabajadores entendían que operaban sobre ellos diversos dispositivos. El gráfico nro. 5 ilustra las respuestas dadas a la pregunta respecto de si la grabación de llamados era un elemento presente concientemente en el desarrollo de la actividad laboral.

^{xvii} De acuerdo a nuestras entrevistas, se auditan unos 6 llamados semanales sobre los 400 que atiende un teleoperador.



Fuente: elaboración propia en base a pregunta 77 de la entrevistas

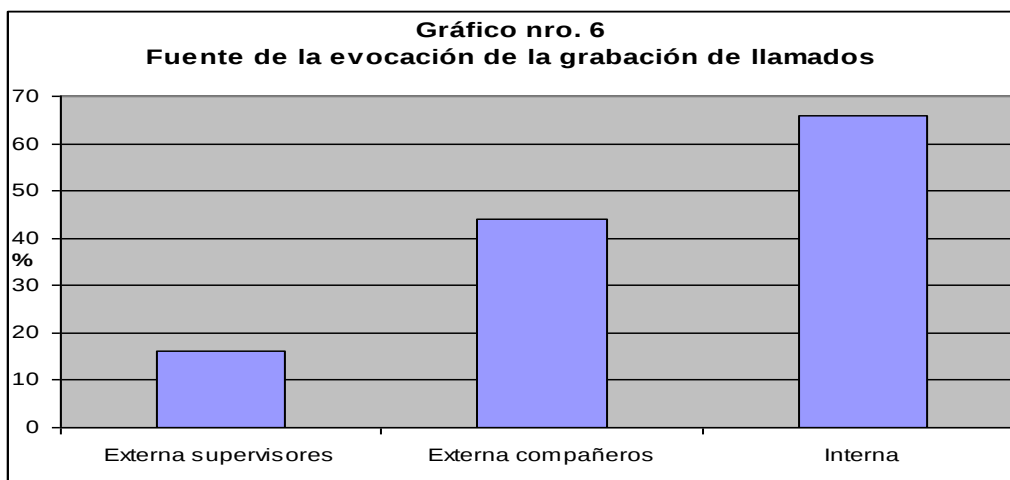
De modo tal que para un 78% de los entrevistados la grabación opera como un mecanismo *concientemente* influyente en la regulación de sus conductas laborales. El ejemplo típico es el del teleoperador que ante el hostigamiento de un cliente rechaza la opción de cortar la comunicación por temor a ser registrado.

Les podías cortar si querías pero nunca te arriegabas a eso porque te podían estar grabando. (Grace, entrevista nro.18)

No podemos saber qué parte del 22% restante corresponde a la efectiva ausencia de regulación mediante este mecanismo y qué parte se debe a que el mismo está tan profundamente inscripto en el *inconciente* de los trabajadores que ya no es siquiera percibido como regulación disciplinante. En cualquier caso, el que alrededor del 80% de los teleoperadores se sienta gobernado por este dispositivo parece ser un dato que manifiesta más la eficacia subjetiva del mismo que sus limitaciones objetivas.

Pero más interesante es indagar en cuál es el origen de la aparición conciente del temor al registro de los llamados. El cuadro nro. 6 refleja las respuestas múltiples^{xviii} a esta pregunta.

^{xviii} El término "respuestas múltiples" indica que las contestaciones no son mutuamente excluyentes. Cada entrevistado podía -y solía- dar más de una respuesta. Por ende, la adición de las distintas categorías excede al 100%.



Fuente: elaboración propia en base a pregunta 77 de la entrevistas

Llamativamente -o no- sólo un 16% de los trabajadores refiere que el disciplinamiento de la grabación de llamados le es sugerido por la mención del supervisor. Así, la modalidad más externa, represiva, amenazante del tipo: 'mirá que te están escuchando', 'ojo que estamos grabando todo', apenas está presente. Por el contrario, tiene una fuerza considerable el comentario entre compañeros, 'Guarda, que nos están escuchando': un 44% lo menciona como la fuente de sus temores al registro de los audios. Pero, sin dudas, los datos muestran que la modalidad en la que el disciplinamiento se ejerce con mayor intensidad es la interna. El 66% de los entrevistados declaró que el temor al registro afluía a la conciencia desde la propia subjetividad. Por ejemplo:

Yo creo que es muy interno... En las grabaciones, pero en todo...vos tenés absolutamente internalizado que te pueden estar escuchando. Porque lo que es muy pedorro es que vos no sabés exactamente si te calificaron todas las llamadas, porque... te califican sólo algunas de las que te escuchan pero, ponéle, muchas veces atendés llamadas de una hora o una hora y media y hay otra que dura tres minutos, que vos lo único que hacés es transferirlo a otro departamento, y capaz que te califican esa, te rompen el culo con esa llamada. *Vos sabés que cualquier llamada te la pueden calificar.* (Gonzalo, entrevista nro. 20, énfasis añadido)

Por ende, nuestra conclusión es que la grabación de llamados ha fortalecido enormemente el disciplinamiento de los teletrabajadores, tal como lo indican Fernie y Metcalf, pero no por la eficiencia material del mecanismo –como apuntan estos autores-, sino por su potencia simbólica. No por su poder objetivo, limitado por la escasez de atención, sino por su potencia subjetiva. Los trabajadores saben que las posibilidades de ser escuchados son bajas, pero pese a eso se recuerdan mutuamente esa posibilidad y se autoinoculan el temor. En este caso puntual, la idea foucaultiana de la introyección de la vigilancia más allá de su acción real se muestra plenamente vigente.

Bibliografía:

- ASPECT CORPORATION (2006) Aspect Ensemble Pro Características del Producto, disponible en http://www.aspect.com/eprise/main/server8/content/1200Products/2200UnifiedProducts/3200AspectEnsemblePro/ASP_EnsemblePro_Spanish_A4.pdf
- BAIN, Peter y TAYLOR, Phil (2000) "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre" *New technology, Work and employment*, 2000, 15:1.
- FERNIE, Susan y METCALF, David (1998) *(Not) Hanging on the telephone: Payment systems in the new sweatshops*, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- FOUCAULT, Michel (2004) [1975] *Vigilar y Castigar*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- RULLANI, Enzo, (2000), "El capitalismo cognitivo ¿un déjà- vu?", en Rodríguez, Emanuel y Sánchez, Raúl (comps.) *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*, Madrid Traficantes de Sueños. ZUKERFELD, Mariano, (2008) "Capitalismo Cognitivo, Trabajo Informacional y un poco de música", *Revista Nómadas* nro. 28, Bogotá, IESCO.
- VARIAN, Hal (1995) Differential Pricing and efficiency Disponible en www.sims.berkeley.edu