



La humanización del trabajo. La atención WOW en BlueConnect S.A., una estrategia de gobierno de la fuerza de trabajo¹

The humanization of labor. WOW Attendance at BlueConnect S.A.,
a Workforce Governance Strategy

Pablo Andrés Manfredi²

Resumen

El presente artículo indaga el gobierno de la fuerza de trabajo tomando el caso del call center BlueConnect Kitec S.A. de la ciudad de Rosario. Nos preguntamos cómo la empresa logra conformar una fuerza de trabajo capaz adoptar los modos y las metas de producción como propias. La hipótesis que aquí proponemos supone que las nuevas formas de trabajo consideran la subjetividad del trabajador como un determinante clave en el éxito empresarial. Desde una perspectiva foucaultiana analizaremos una modalidad de trabajo denominada WOW recientemente implementada, cuyo objetivo consiste en constituir una conducta de trabajo que esté guiada hacia los fines productivos de la empresa y sea asumida cotidiana y naturalmente como una meta de desarrollo personal bajo el lema de “ser uno mismo” en la atención al cliente. De este modo, arribaremos a la conclusión de que la empresa integra la subjetividad del trabajador y su vida privada al ciclo productivo.

Palabras clave: gobierno, conducta, fuerza de trabajo, subjetividad.

Abstract

The aim of the current paper is to examine the government of the workforce from the case of the Call Center BlueConnect Kitec S.A. of the city of Rosario. The enquiry that guides the essay is how the company manages to shape a workforce capable of adopting production modes and goals as its

¹ Fecha de recepción: 01/05/2017. Fecha de aceptación: 01/07/2017.

² Licenciado en Ciencia Política, Universidad Nacional de Rosario. Miembro del Programa de Estudios Gubernamentalidad y Estado (PEGUES). Miembro adscripto de la cátedra Teoría Social I. Facultad de Psicología (UNR).



own. The hypothesis proposed here assumes that the new forms of work consider the subjectivity of the worker as a determinant key of business success. From a Foucauldian perspective, we will analyse a modality of work called WOW recently implemented, which objective is to constitute a work conduct that is guided towards the productive purposes of the company and that is assumed daily and naturally as a goal of personal development under the motto of "Be yourself" in customer care. Along these lines, we will conclude that the company integrates the subjectivity of the worker and his private life into the productive cycle.

Key word: government, conduct, workforce, subjectivity.

Introducción

La presente investigación surge como una serie de inquietudes a propósito de la relación cotidiana como empleado del call center analizado. Si bien tales dudas se originan en la experiencia directa, los materiales empleados como insumos en el análisis no serán las sensaciones personales producto del trabajo de teleoperador. A los fines de analizar el modo en que es racionalizada la conducta del trabajador en la implementación de la metodología de atención al cliente denominada WOW, utilizaremos manuales, reglamentaciones y disposiciones laborales de la misma empresa, a las cuales se tuvo acceso a raíz del mencionado vínculo laboral.

El call center es un centro de llamadas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través del canal telefónico y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se efectúa mediante la interacción del teleoperador y el cliente. En otras palabras, un call center permite a las empresas que lo contratan recibir y emitir información a todos sus clientes, con el fin de poder categorizarlos, ubicarlos, convencerlos, investigarlos, retenerlos, comercializar con ellos y fidelizarlos.

Las empresas de contact center generalmente son subcontratadas y asumen la gestión de la atención, la fidelización de clientes, los servicios técnicos, ventas, cobros, reclamos, altas, bajas, etc. A partir del año 2002, luego de la devaluación monetaria, Argentina se convirtió en uno de los países con mayor crecimiento de la actividad de la región. Desde aquel año, el empleo creado en este rubro aumentó de seis mil trabajadores hasta los setenta mil puestos en 2009³ (Abal Medina, 2014)⁴ gracias, en parte, a la

³ La medición corresponde a una proyección realizada por la consultora Convergencia citada en el libro de Abal Medina. Los datos de la consultora no se encuentran expuestos al público por lo que no pudimos saber por esta vía el número actual de puestos de trabajo en call centers en la Argentina.

⁴ Sobre este punto, Gago señala que la propagación de call centers se debe en gran medida a que no representan una gran inversión en dinero, pero sí generan un fuerte impacto en las cifras oficiales de desocupación. La razón de esta expansión se encuentra enraizada en la crisis del 2001 y la devaluación: en aquel contexto una serie de condiciones confluyeron para hacer que Argentina se constituyese en un destino rentable para estas empresas. La competitividad del país se debió al "bajo costo de los insumos principales: energía eléctrica, telecomunicaciones (las empresas consiguen tarifas preferenciales con las telefónicas) y, especialmente, el valor de la mano



disponibilidad de recursos humanos para desarrollar tareas que no requieren demasiada capacitación y a las oportunidades que se ofrecen en el plano de la reducción de costos (entre las cuales se encuentran aquellas de iniciativa gubernamental: exenciones impositivas, subsidios a la mano de obra y servicios para la selección de personal)⁵.

La mano de obra está compuesta en su gran mayoría por jóvenes de hasta 30 años que ingresan por primera vez al mercado laboral. En este tipo de empresas, donde alrededor del 75% del costo total se destina a recursos humanos, existe una preocupación por

de obra, que representa el 70 por ciento de los costos totales" (Gago, 2006). Como cuestión decisiva se encuentra el capital humano de los trabajadores argentinos: "en su mayoría son jóvenes, muchas veces universitarios y bilingües, y como el call center es el primer trabajo al que acceden, las condiciones de flexibilidad suelen ser masivamente aceptadas" (Gago, 2006).

⁵ La provincia de Córdoba fue pionera en otorgar beneficios a estas empresas, entre éstos se encuentran los programas: Primer Paso y Volver al Trabajo y la Ley de la provincia de Córdoba 9232 sancionada en 2005 donde se exime a los call centers del pago de impuestos sobre ingresos brutos. En el mismo sentido se orientaron legislaciones provinciales en San Luis, Santa Fe, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otorgando beneficios durante 3, 5 o 10 años con posibilidades de renovación. El call center tomamos como objeto de este escrito se ve beneficiado en la actualidad por el Programa de Inserción Laboral en Empresas (PIL), implementado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social a partir del año 2010, en el cual el Estado Nacional cubre una parte del salario de determinados empleados durante un lapso de 6 a 9 meses. Por otro lado, desde fines de 2016 se ve beneficiado también por un acuerdo preventivo de crisis con el Ministerio de Trabajo de la Provincia de la Provincia de Santa Fe en la cual se ven eximidos del pago de una parte de los aportes a los trabajadores.

consolidar una fuerza de trabajo que sea a la vez productiva, dócil y económica. Hasta el año 2007 los call centers que primaron fueron aquellos denominados offshore debido al bajo costo relativo de la mano de obra⁶. A partir de esta fecha, los aumentos de salario condicionaron su permanencia, provocando que muchos de ellos migrasen a países que ofrecen mejores beneficios. Actualmente, la mayoría de los call centers existentes en Argentina prestan sus servicios a empresas que se encuentran dentro del país. La baja inversión que requiere esta actividad posibilita una alta volatilidad que, a su vez, es utilizada como un poder extorsivo sobre los gobiernos⁷.

La empresa BlueConnect Kitec S.A., que tomamos como objeto de investigación, funciona en la ciudad de Rosario desde el año 2005. Desde su inicio hasta la actualidad presta su servicio de contact center exclusivamente a Personal S.A. Es una empresa que cuenta con una dotación de personal que asciende los 1000 trabajadores. El presente escrito se orienta a indagar cómo logra BlueConnect establecer y mantener un sistema donde los trabajadores adoptan con naturalidad y necesidad las pautas de trabajo. Pensamos que el gobierno de la fuerza de trabajo es un fenómeno multicausal que no debe ser estudiado separadamente en dimensiones políticas y económicas. Por este motivo, la perspectiva teórica empleada nos

⁶ Según el estudio de Abal Medina (2014) la hora de trabajo de un teleoperador en la provincia de Córdoba y en la ciudad de Rosario costaba, en 2005, U\$S 2,5. Mientras en Buenos Aires costaba U\$S 3, en Ciudad de México U\$S 4,25, en Costa Rica U\$S 5,25 y U\$S 5,6 en Chile.

⁷ Esta volatilidad de las empresas subcontratadas es desarrollada también por Naomi Klein en No Logo (Klein, 2001).



permite captar la formación de dicha conducta en toda su complejidad describiendo de manera conjunta el “entramado de relaciones sociales donde la explotación se encuentra entrecruzada por relaciones de dominación [y] donde las formas económicas traslucen la dimensión política” (Giavedoni, 2014, p. 34).

La atención WOW

El modelo de atención WOW fue implementado por la empresa Personal S.A. en sus distintos canales de contacto (web, telefónico y personalizado). Este nuevo modelo se presenta como una experiencia de trabajo focalizada en la satisfacción del cliente; la misma surge en oposición a un viejo modo de atención caracterizado como mecánico y despersonalizado. En este último, el operador debía mostrar un trato sobrio hacia el cliente, no usar formas lexicales regionales ni indicar dónde se encontraba, tampoco podía expresar opiniones o sentimientos; en resumen, debía ser neutro y monótono. La metodología WOW es un tipo de atención distendida, donde el agente⁸ puede dialogar tranquilamente con el cliente, saludarlo por su cumpleaños, preocuparse si le han robado o desearle feliz viaje si está por salir del país pues lo importante en esta nueva modalidad es generar empatía.

Debe aclararse que el escaso material disponible acerca de esta metodología y su implementación constituyen un obstáculo importante a la hora de analizarla, aunque, por otra parte, este “silencio” parece ser parte

⁸ Por Agentes, o Representantes de Atención al Cliente (RAC), entendemos a todos los trabajadores que se encuentran en línea, es decir, en comunicación directa con el cliente.

de la técnica de gobierno empleada. En un ambiente de trabajo donde existe una saturación de procedimientos que deben ser respetados y de instancias de control que los aseguran, la existencia de una modalidad de atención libre de parámetros es, al menos, llamativa. El hecho de que quede tanto margen de acción al agente resulta sugestivo.

Dentro del software de consulta del agente, denominado Click⁹, se encuentra una pestaña entre las del menú de opciones denominada “Espacio WOW”. Allí se halla una opción titulada “¿Qué es WOW!?”; al ingresar se descubre el único material explicativo que consiste en un video. Éste comienza a reproducirse automáticamente y describe el mencionado modelo como “...una metodología de atención, una decisión como compañía de poner en el centro al cliente, optimizando su experiencia para que nos elija, nos vuelva a elegir y nos recomiende” (Click, 2015). Aquello que queda resaltado y pasa, por ello, a un primer plano, es la figura del cliente y, particularmente, la experiencia que él ha tenido con Personal. Ahora bien, cuando se habla de experiencia no se refiere sólo al contacto telefónico con el agente, sino a la relación en términos generales que tiene

⁹ Este software funciona, en términos generales, como una plataforma de consulta que cuenta con la información necesaria para llevar a cabo las tareas de atención y gestión de una línea de Personal. Allí se encuentran: las condiciones comerciales (precios y características de los planes de telefonía celular, equipos y financiamiento, las promociones, etc.), las condiciones administrativas (costos de las gestiones sobre las líneas telefónicas como cambio de número, cambio de titularidad, migración de plan, etc.), las novedades (comerciales, de red, de software, etc.), el acceso a E-learning (portal de formación constante del personal) y los procesos de atención al cliente (mapas de los procedimientos que deben ingresarse en el sistema de registro).



con la empresa. En otras palabras, es el grado de satisfacción que tiene con la calidad del servicio prestado, con los precios de los planes y sus beneficios, la financiación de los equipos, la atención que recibe cuando se comunica, etc. El video, además, explica de qué manera agradar al cliente y lograr que éste recomiende la empresa a sus amigos y familiares. Tal sugerencia resulta sumamente curiosa debido a que carece de toda especificidad profesional: se ve en primer plano un corazón que tiene en su centro la palabra “conectándonos”.

Esta apelación al corazón evoca cuestiones emocionales, sentimentales y valorativas, y en respuesta a cómo lograr dicha conexión el video sostiene textualmente: “Mostrando el lado humano de la compañía a través de las personas que trabajan en ella”. De este modo, se intenta introducir al cliente en un diálogo donde, si bien nunca se escapa al control del operador, éste se muestra empático, relajado, atento, considerado y preocupado por aquél. En otras palabras, se apela a los rasgos humanos positivos de los trabajadores (carisma, empatía, espontaneidad, cordialidad, etc.), para otorgarle a la empresa un rostro del mismo tenor. Por otra parte, se indica que dicha conexión debe lograrse “Simplificándole la vida al cliente y resolviendo su inquietud o problema” y “Brindando ese diferencial en la atención que genera algo extraordinario”. El primer punto implica que, a los fines de facilitar la vida del cliente, el agente debe tomar a cargo una mayor cantidad de tareas, logrando de este modo, zanjar contradicciones propias de la empresa en la prestación del servicio. Es decir, cuando el motivo de una llamada no tiene resolución inmediata, el agente es quien debe tomar nota del caso, realizar un seguimiento hasta su finalización y

recontactar al cliente para informar el cierre de su consulta o reclamo. Recordemos que, a los fines de lograr el mencionado diferencial, el agente debe romper las estructuras de la atención haciendo una excepción en el contacto. Es decir, debe entablar con el cliente un trato cercano, amistoso, espontáneo y afable. Todas estas son características que lo separan del antiguo y maquínico modelo de atención, el cual, sin embargo, es conservado como eliminado¹⁰.

Por último, a los fines de resolver el inconveniente del cliente, se deben “saltar” las reglas de los procesos de atención. El agente debe hacer todo lo que esté a su alcance para solucionar los problemas del cliente siguiendo, muchas veces, su criterio¹¹. El video continúa e indica que la aludida conexión a través del corazón también se logra “siendo transparentes, aceptando los errores y disculpándonos con los clientes” (Personal, 2016). En este sentido, se parte del presupuesto de que equivocarse es humano y, debido a que el rostro que busca obtener la empresa también lo es, los errores no se

¹⁰ Hegel emplea esta expresión para referirse a determinados elementos que, si bien son relevados por otros superadores, es necesario conservarlos como eliminados a los fines del funcionamiento general de la dialéctica. En este caso, es necesario conservar aquel modo maquinal de la atención al cliente como eliminado para lograr repetir indefinidamente la ruptura con él.

¹¹ Por un lado, la empresa incita al empleado a “saltar las normas” para resolver el inconveniente del cliente y lograr un máximo de satisfacción, pero, por el otro, los procesos de atención se encuentran extensamente reglamentados y controlados. Tale contradicciones en los requerimientos de la empresa suelen derivar en situaciones de confusión para el trabajador, las cuales se resuelven a través de procesos de cooperación (para un desarrollo del concepto de cooperación aquí empleado ver Presta, 2006).



ocultan, sino que son reconocidos, se asesora sobre ellos y se pide disculpas por las molestias ocasionadas. Es el agente quien debe asesorar al cliente sobre la naturaleza del inconveniente, demostrar el máximo esfuerzo realizado, tanto el propio como el de la compañía, para resolverlo y pedir disculpas. Según lo indica el mismo video, la transparencia al momento de asesorar sobre las fallas de la empresa, así como la sinceridad y humanidad de las disculpas produce cuantiosos beneficios para la empresa, entre ellos “menores costos en fraude, juicio, etc.” (Personal, 2016).

Finalmente, la conversación entablada entre el agente y el cliente debe ser agradable, amena, resolutive e incluso puede abordar cuestiones que son ajenas al motivo del llamado¹² tales como el clima, los viajes, los perros, etc., y de este modo romper el estereotipo formado por el viejo modo de atención. Esta ruptura es lo que sugiere la última instrucción del video para conectar los corazones: “[establecer] relaciones con los clientes que los deleiten y sorprendan” (Personal, 2016). Para un operador telefónico nada hay de trivial en hablar sobre el clima o sobre los pasatiempos. La conversación informal, algo que en los tiempos del taylorismo clásico era concebido como tiempo muerto e improductivo, resulta ahora no sólo tolerado, sino directamente promovido por supervisores y entrenadores. Hablar del clima, de la familia, de viajes y de pasatiempos es algo que resulta agradable al cliente, por lo que se alienta mediante técnicas sencillas un trato humano y espontáneo. El proceso observado, que

¹² Siempre teniendo en cuenta que los tiempos no deben excederse del tiempo promedio por llamada (TMO). Cf. Nota 11.

podríamos denominar “humanización de la fuerza de trabajo”, promueve una flexibilización de las normas laborales que permite a la empresa tomar las distintas esferas de la vida privada del trabajador, tradicionalmente consideradas ajenas al ámbito laboral, e introducirlas en el proceso productivo.

Una vez transcurridas las mencionadas recomendaciones, el video continúa y realiza una distinción. Por un lado, reconoce que si bien existen motivos racionales por los cuales un cliente contrata a la compañía telefónica (precio, calidad del servicio, características de los planes, financiamiento de equipos, etc.), por el otro, realza que las decisiones importantes se toman con el corazón. De esta manera, el objetivo propuesto es que a la hora de elegir una compañía telefónica el cliente elija con el corazón a Personal y es el agente quien tiene la oportunidad¹³ para generar el vínculo emocional, es el responsable de hacer que el cliente sienta esa carga emotiva en la llamada a través de la humanización del trato. Como todo en un call center, la emoción, los sentimientos o, en otras palabras, el grado de satisfacción del cliente, también es mensurable.

La métrica NPS

¹³ La palabra oportunidad es la que emplea la empresa en un slogan “cada contacto es una oportunidad, aprovéchalo” impreso en un banner dentro del call center. Tal oportunidad implica una responsabilidad para el agente, pues, es llamado a responder en aquellos casos en los cuales el cliente no acepta la oferta. En resumen, la oportunidad con la que cuenta la empresa al establecer un contacto de ganar o asegurar un cliente es una responsabilidad para el trabajador.



Las métricas de productividad tradicionalmente empleadas en el call center consisten en mediciones y cálculos llevados a cabo por la empresa a los fines de conocer el rendimiento individual y grupal de sus trabajadores¹⁴. A diferencia de ellas, el Net Promotor Score (NPS) no es una medición que lleve a cabo directamente la empresa sobre el agente; sino que es una evaluación realizada por el cliente. Esta métrica se construye a partir de una encuesta de satisfacción enviada a través de un SMS al finalizar la llamada. En este mensaje se consulta al cliente “cuán probable es que recomiendes Personal por tu último contacto

¹⁴ Debido a que no ahondaremos sobre el tema de las métricas incluimos una breve descripción de las mismas:

- FCR: First Call Resolution, refiere al porcentaje de clientes que, habiéndose contactado con un RAC, no volvieron a comunicarse en las siguientes 96 hs.

- TMO: Tiempo Medio de Operación, es el resultado de dividir el tiempo conversado con el cliente (incluyendo el tiempo de espera o de hold) sumado al tiempo de ACW, por la cantidad de llamadas atendidas.

- Calidad: resultado de las evaluaciones cualitativas realizadas por el área de Calidad de Telecom Personal y BlueConnect. Cada agente es evaluado por los análisis a los cuales es sometido mensualmente. Se premia el porcentaje de aprobación.

- Retención: índice que mide los clientes que solicitaron la baja del servicio y fueron retenidos en primera línea. Se mide en relación porcentual.

- Satisfacción: índice que mide los clientes que respondieron favorablemente la encuesta enviada vía sms luego de un contacto. Esta variable aplica solo al segmento Black.

- Autogestión: indicador que mide el incentivo al cliente de realizar la gestión a través de medios automáticos (BlueConnect Kitec S.A.).

al *Black o *111¹⁵? Usa puntajes entre 10 para Muy probable y 0 para Muy improbable”. Luego de responder con un número, el cliente también puede dejar un comentario sobre la atención recibida; quienes contestan 9 o 10 son denominados promotores, los que contestan 7 u 8 son neutros y el resto que contestan 6, 5, 4, 3, 2, 1 o 0 son detractores. Estas respuestas son vinculadas al agente que recibió la llamada, de este modo, es posible calcular el NPS de cada uno restando el porcentaje de clientes detractores al porcentaje de promotores. Cuando el resultado de esta resta arroja un número por debajo del 0% significa que la mayoría de los clientes son detractores de la empresa, en el caso contrario, cuando el resultado obtenido se encuentra por encima del 0% significa que la mayoría de los clientes recomiendan la empresa a sus amigos y familiares. Tal indicador tiene la capacidad de predecir el crecimiento de las ventas de la empresa, es por ello que el objetivo, tanto de la compañía como del agente, consiste en lograr la mayor cantidad de promotores posibles. De este modo, por un lado, el trabajador alcanza un índice mayor de NPS y accede así al cobro de un adicional al sueldo, y por el otro, la empresa obtiene para sí un consumidor conforme con el servicio y la atención. De tal manera, al recomendar Personal a sus amigos y familiares, el cliente cumple con una función esencial de marketing garantizando el mismo crecimiento con menores costos (Personal, 2016).

Dentro del mencionado Espacio WOW, cada agente puede, y debe, consultar a diario los resultados de las encuestas. Semanalmente son llevadas a cabo reuniones grupales,

¹⁵ Canales telefónicos de atención al cliente de Personal.



donde participan los miembros de un equipo y su team leader, en las cuales se analizan formas y modos de atención en función de los datos arrojados por las encuestas. El objetivo es tomar de los agentes con mejor NPS prácticas para que el resto las imite en la atención. En palabras de la misma empresa, las prácticas, o hábitos de trabajo, son “acciones diferenciales que generan un impacto positivo (es decir, que promueven un mejor clima para la atención al cliente, rapidez o eficiencia en la gestión), y cuya implementación no requiere modificaciones de procesos, sistemas o procedimientos” (Personal, 2016). Un ejemplo sugerido por una agente es “desear los lunes una buena semana al cliente, me ayuda a cerrar positivamente un contacto” (Personal, 2016). Podemos ver así de qué modo la empresa transfiere la responsabilidad por la satisfacción del cliente al agente, pues se entiende que este último tiene la oportunidad de emplear sus habilidades, su carisma y su elocuencia para transformar un cliente detractor en un cliente promotor.

Los agentes que logran empatía con el cliente y, como dijimos anteriormente, entablan un diálogo distendido que aborda diversos temas no incluidos en el motivo original de la llamada, suelen resolver (en comparación con quienes no lo hacen de este modo) más rápidamente obteniendo mejores resultados en el NPS. Sus habilidades blandas¹⁶ en el manejo de la llamada y su desenvoltura en el

¹⁶ Las habilidades blandas aluden a capacidades y competencias sociales que posee una persona para realizar actividades de liderazgo y coordinación. Aquéllas forman parte de lo que el individuo porta culturalmente consigo, en otras palabras, son incorporadas fuera del ámbito de trabajo. Por este motivo son un requisito de empleabilidad y no una meta dentro de las capacitaciones de la empresa.

habla forman parte de aquello que la empresa busca apuntalar. Detrás del lema que corona esta metodología, “ser uno mismo en la llamada” (PERSONAL, 2016), no se esconde una mera apariencia humana del agente, sino la exploración, la producción y la explotación de la subjetividad del trabajador por parte de la empresa.

Las reuniones WOW

La implementación de esta metodología de trabajo se apuntala, por decisión de Personal, con una reunión semanal que realiza cada equipo (en ella suelen participar agentes del área de calidad, a los fines de brindar soporte sobre el conocimiento de los procesos, y supervisores customer care, con el objetivo de controlar el desarrollo y los temas que se tratan). La misma dura una hora, es organizada por el team leader de cada grupo y, si bien no tiene un contenido específico, la única consigna que deben seguir los supervisores es que los agentes puedan expresarse. De este modo, se reúnen en un salón y, por lo general, la dinámica consiste en revisar las métricas (fundamentalmente el NPS), discutir procesos y prácticas de atención, y realizar una actividad pensada por el team leader.

En primer lugar, a los fines de tomar conciencia de los valores que lleva el equipo, la revisión del NPS se realiza a nivel grupal e individual. De esta manera, cada agente puede apreciar la métrica grupal junto a la suya y la de sus compañeros. Las comparaciones se producen casi automáticamente: cada uno ve su total y lo confronta con el promedio grupal, con el que más tiene y con el que menos. En función de tal comparación puede saberse quiénes trabajan correctamente (es decir, de manera



que agrade al cliente y convenga a la empresa), quiénes deben cambiar su modo y, si deben hacerlo, de quiénes tomar el ejemplo. De esta manera, se pone en funcionamiento un mecanismo por el cual cada trabajador debe transformar su conducta en función de la comparación con sus compañeros.

De manera conjunta a las calificaciones, también son analizados los comentarios de los clientes. De este modo se puede conocer y trabajar el perfil de atención de cada agente, en función de la impresión que éste deja grabada en aquél. Principalmente son seleccionados los comentarios negativos y utilizados para remarcar las pautas de atención que debe tener en cuenta tanto el agente como, por extensión, el resto del equipo. El RAC en cuestión debe explicar el desenvolvimiento de la llamada y el motivo por el cual el cliente caracterizó su experiencia de ese modo. Durante esta actividad todos los miembros del equipo son interpelados para pensar modos alternativos de conducir futuras llamadas con reclamos similares. De esta manera, son los mismos agentes quienes encuentran sus propias fallas en la atención y generan sus métodos de trabajo. En resumen, el objetivo de la reunión consiste en extraer de cada agente un conocimiento práctico del manejo de la llamada. El mismo es producido en base a la prueba y el error cotidiano y consiste en un modo específico de transmitir la información: disposición o entonación del habla, determinado ánimo al informar un inconveniente, el uso de silencios en la llamada, o la velocidad para mencionar los plazos de demora, etc. En suma, se trata del empleo de capacidades personales para comunicar información de la empresa y lograr la satisfacción del cliente.

Por último, la actividad propuesta por el team leader es muy variada, puede consistir en jugar un juego, ver un video, hacer role play, etc. En cualquier caso, siempre se trata de actividades en las cuales los agentes exponen cualidades de sí mismos, que luego son apreciadas y evaluadas entre todos los miembros del equipo, incluido el team leader, en función de su aplicabilidad a la atención al cliente. Por ejemplo, una de las actividades consistió en que cada agente debía escribir en un papel tres características personales, luego explicar por qué cada uno se piensa a sí mismo de esa manera e indicar de qué modo tales cualidades podrían ser aplicadas en la atención al cliente. Otra actividad consistió en un juego donde algunos miembros del equipo representaban caníbales que viven en una isla y, los otros, turistas varados en la misma. Estos últimos tenían, por turno, la posibilidad de hablar con los primeros para convencerlos de que no los comieran. Para ello debían servirse de sus habilidades argumentativas y de ciertas características que habían sido asignadas a cada uno. El objetivo de cada turista consistía en persuadir a los caníbales de que no lo comieran, o comieran primero a sus compañeros y a él en última instancia. En ambos ejemplos podemos observar que se trata de evocar características personales o habilidades persuasivas de cada agente con el fin de asociarlas al trabajo, es decir, de aplicar aquellas características expuestas en la primera actividad, así como la espontaneidad argumentativa de la segunda, a la tarea cotidiana de atención al cliente. En otras palabras, las actividades tienen un funcionamiento por el cual se extrae una característica considerada positiva de una persona (como la simpatía, la amabilidad, la cordialidad, etc.), se verifica y se sanciona por medio de la conversación grupal (las risas y los chistes que suscitan este tipo de



autocaracterizaciones afirman la imposibilidad para los trabajadores de pensarse de otra manera), y luego es encarnada en el perfil del agente. De este modo, cada agente es definido y amarrado a una serie de características extraídas de sí mismo, que la empresa considera positivas. Luego de la reunión cada agente se ve comprometido a cumplir con aquella cualidad supuestamente propia que fue expresada en la reunión y sancionada por el equipo de trabajo. En la lógica planteada por la empresa, tal cumplimiento no debiera implicar ningún esfuerzo por parte del agente pues solo consiste en seguir la consigna “sé vos mismo” o, mejor dicho, adaptando uno de los slogans de la empresa: sé la mejor versión de vos mismo¹⁷. Siguiendo las consecuencias de esta lógica, podemos pensar que la mejor versión de uno mismo es determinada por la empresa. Es decir, ésta última se constituye en la vara de medida con la cual cada uno de los trabajadores debe juzgar sus propias acciones.

E2E

El modelo de atención E2E es presentado como un complemento del WOW debido que a través suyo se logra, por parte del agente, un compromiso con la gestión del cliente desde su inicio hasta el final. Es decir, incorpora como deber del agente la realización de un seguimiento del trámite iniciado hasta su final, debiendo informar al cliente su resultado. En términos del mismo

¹⁷ El slogan original dice: “la mejor versión de uno mismo”. El mismo se encuentra en un banner de una actividad realizada en diciembre de 2016 donde se destacaban fortalezas personales de directivos de la empresa, supervisores y team leaders.

manual “la gestión E2E está totalmente alineada con los cimientos de NPS, ya que nos permite poner en el centro al cliente, optimizando su experiencia para que nos elija, nos vuelva a elegir y nos recomiende (Personal, 2016).” En línea con el desarrollo del modelo WOW, el objetivo del sistema E2E consiste en “establecer relaciones de manera correcta, siendo transparentes, y brindando ese diferencial de atención que genera algo extraordinario en el cliente” (Personal, 2016). Este modelo apuntala el objetivo WOW de poner en el centro de la atención la experiencia del cliente. Siempre teniendo en cuenta que dicha experiencia se compone principalmente de cuestiones emotivas. En este sentido, el inicio del manual de inducción E2E expone los resultados que obtuvo una investigación de la tarjeta American Express, en donde se descubrió que de 1620 clientes “el 63% manifestó sentir un incremento en su ritmo cardíaco al recibir una muy buena atención al cliente. [...] El 53% de los testeados, recibir una buena atención, disparó las mismas sensaciones cerebrales que al sentirse queridos o amados (Personal, 2016).” La primera página concluye afirmando que “cuando hablamos de atención al cliente no estamos hablando de lo que el cliente piensa. Sino de sentimientos (Personal, 2016).” De esta manera se acopla a los deberes del agente el de lograr empatía y cordialidad en el trato con el cliente, sin que ello implique una distensión del resto de los controles.

Siguiendo la descripción que desarrolla dicho manual de inducción podemos ver que “el representante E2E asume la gestión de inicio a fin, siendo el experto y especialista. En la búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades del cliente genera los contactos salientes necesarios, fidelizando de manera proactiva y ofreciendo ofertas diferenciales”



(Personal, 2016). Es decir que el agente tiene el deber de ofrecer al cliente tanto la solución adecuada al problema manifestado, así como beneficios (equipos, planes, descuentos, etc.) que contribuyan a la fidelización del cliente. Las responsabilidades que adquiere un agente al incorporar este modelo son, entre otras, resolver el total de las gestiones de cara al cliente y dar una respuesta final de cada una, sin generar transferencias a segundas líneas¹⁸, es decir que toda gestión empieza y termina en él, y en los casos en que debe resolver con otras áreas, realizar el seguimiento hasta finalizar la misma. Por ejemplo, en el caso de un cliente que quiere comprar un equipo, pero en el momento en el que se contacta con el RAC se encuentra algún motivo que impide la efectivización de la venta, el agente debe comprometerse a retomar el contacto al día siguiente o cuando al cliente le convenga para concretar la operación.

Las ventajas presentadas por el nuevo modelo E2E son, entre otras, que el cliente obtiene una resolución más integral debido a que el mismo agente que recibió su llamada es quien finaliza el trámite, y lo re-contacta para informarle el resultado. Por otra parte, este esquema de atención también es más adaptable para la implementación de la actividad comercial. El impulso a la actividad comercial en el marco de la atención al cliente es una tendencia que se encuentra en expansión y se ha afianzado recientemente a través de numerosas capacitaciones. Por otra parte, también se destaca la mayor autonomía y capacidad de resolución que adquiere el

¹⁸ La segunda línea de atención se refiere a sectores de atención al cliente que reciben el contacto transferido por un RAC. En este caso, están constituidas por el área de retención, back office (que a través del sistema E2E es transferida a primera línea) y hi tech (atención técnica).

agente. En otras palabras, así como tiene mayor autonomía también adquiere mayor cantidad de responsabilidades y obligaciones. Sobre este punto, Lazzarato sostiene que la promesa de emancipación que trae consigo la exhortación al trabajador de convertirse en su propio patrón se invierte y, de este modo, se transforma en el imperativo de hacer propios los riesgos y los costos que la empresa no quiere asumir (Lazzarato, 2013). La implementación del modelo E2E consiste en generar un ámbito de libertad y de autonomía para las decisiones del agente en un medio que se encuentra saturado de controles.

A nuestro parecer, el objetivo más importante consiste en eliminar las segundas líneas de atención e incorporar sus tareas a la primera línea. En este sentido, podemos ver que el manual de inducción E2E caracteriza como problemática la necesidad de segundas líneas de atención pues representan mayores costos a la empresa y son tediosas para el cliente (Personal, 2016). Es decir que las tareas desarrolladas por áreas específicas, tales como back office, retención y high tech¹⁹, tienden a ser incorporadas a las funciones ordinarias del representante de atención al cliente y sus trabajadores readaptados para la atención directa. El sistema de atención por el cual las gestiones eran derivadas de un área a la otra resultaba demasiado lento, costoso y dependía de la especificidad que a cada área le era propia. La implementación del nuevo

¹⁹ La primera consiste en una segunda línea de retención para los casos en los que el cliente pide la baja o el cambio a pre-pago de una línea. Hi tec consiste en un soporte de derivación para cuestiones de orden técnico referidas, principalmente, a la configuración de los equipos. Por último, back office consiste en un área abocada al trabajo sobre gestiones administrativas y de facturación que, por motivos de tiempo o de proceso, no se generaban en primera línea.



modelo permite contar con una base homogénea de trabajadores aptos para llevar adelante cualquier tipo de gestión de manera empática con el cliente.

Desde la empresa se entiende que se obtienen mejores resultados a través del compromiso individual de cada agente con la resolución del problema de los clientes que por medio del sistema de derivación a áreas específicas. El agente no solo se encuentra apresado por una inmensa red de controles, sino que a éstos se suman aquellos que pesaban sobre las segundas líneas de atención. El pasaje al modelo de atención E2E se encuentra actualmente en proceso²⁰ de implementación; el hecho de que el mismo manual indique que “a lo largo de la implementación, verás que van a ir surgiendo cambios, mejoras y adaptaciones en las operatorias, donde tu aporte es muy valioso” (Personal, 2016) indica que los trabajadores no sólo son flexibilizados y sus tareas enriquecidas por la cantidad de funciones que adoptan, sino porque la clave de cómo deben ser implementadas también debe provenir de ellos²¹.

²⁰ En la actualidad solo las actividades del área de back office se encuentran completamente incorporadas al funcionamiento cotidiano de los RAC.

²¹ Confróntese en este sentido con el análisis que realiza Giniger & Cufre (2017) acerca de Aerolíneas Argentinas, donde de manera similar la empresa apela al involucramiento de los trabajadores para obtener información acerca de las tareas que realizan y los errores que puedan afectar la seguridad. Siguiendo los argumentos de la autora, en el caso del call center analizado los conceptos que funcionan como argumentos legitimados para vehicular procesos de Mejoras Continuas son los de "satisfacción del cliente" y "calidad" (ambos conceptos se encuentran íntimamente vinculados, aunque aquí sólo desarrollamos el primero). A través de ellos se justifican como "requisitos" el

Consideraciones finales

A lo largo de la investigación, hemos percibido la consolidación de un vínculo preponderantemente comercial (empresa-empresa) en detrimento de uno laboral (empresa-empleado)²² como una tendencia que caracteriza las relaciones de trabajo y, particularmente, aquellas que se desarrollan entre el agente y BlueConnect (Basualdo & Esponda, 2014). Una de las claves para comprender este desplazamiento es la conformación de un trabajador que se percibe a sí mismo como si fuese una empresa (Personal, 2007). La forma empresa es un concepto desarrollado por Foucault en el curso Nacimiento de la biopolítica (2007) para analizar el principal objetivo de la política neoliberal: multiplicar dicha forma en todo el espesor del cuerpo social. Es decir, en el neoliberalismo, la empresa “...no es una simple institución sino una manera de comportarse en el campo económico – en la forma de la competencia sobre la base de planes y proyectos, con objetivos, tácticas, etc.” (Foucault, 2007, p. 211). En el mismo sentido, Dardot y Laval (2013) retoman el análisis foucaultiano con el fin de sostener que la forma empresa constituye el modo de subjetivación por antonomasia dentro de la sociedad neoliberal. De esta manera, cada individuo (o, mejor dicho, cada unidad social) dispone de sí mismo como si se tratase de una empresa y la competencia fuese su

creciente control de las tareas y los procesos de trabajo. De esta manera, el intento de profundizar la extracción de los saberes obreros, se enmarca en la propia política de calidad. A tales fines, el call center dispone de un área específica denominada Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

²² Para un desarrollo del vínculo laboral empresa-empleado véase Basualdo & Morales (2013), Murillo (2008) y Coriat (2003).



principal forma de relación con los demás²³. Esta empresarialización de sí mismo se evidencia en la creciente individualización de la resolución de conflictos laborales, donde el trabajador se percibe como una empresa subcontratada que presta determinado servicio y no como un empleado inscripto en un colectivo. En numerosas entrevistas llevadas a cabo en estudios de casos, los empleados de call centers manifiestan: “Ellos (la empresa) te dicen cómo es el trabajo y cuánto pagan, si vos aceptás ya sabés cuáles son las condiciones”, “la empresa te aclara de antemano cómo es el trabajo y en qué condiciones se desarrolla, si vos aceptás es tu problema” (De Mano en Mano & Colectivo Situaciones, 2006, p. 118)²⁴. Tales expresiones muestran una ficción corrosiva para la constitución del trabajador como sujeto colectivo: ya no existe la relación desigual entre patrón y empleado, sino dos empresas en igualdad de condiciones que se reúnen para negociar el pago por un servicio.

Siguiendo este punto de vista, podemos pensar que dentro del call center analizado la selección de los trabajadores y el seguimiento constante que la empresa lleva a cabo sobre ellos, se orienta a potenciar ciertas cualidades individuales que aquellos poseen y cierta actitud para desarrollarlas dentro del ámbito laboral. Tales capacidades llevan el nombre de capital humano. En palabras Foucault, “no es una concepción de la fuerza de trabajo, es una concepción del capital-idoneidad que

recibe, en función de diversas variables, cierta renta que es su salario, una renta-salario, de manera que es el propio trabajador quien aparece como si fuera una especie de empresa para sí mismo” (Foucault, 2007, p. 264). Las capacidades y la personalidad del trabajador-empresa constituyen su capital y, orientado por sus intereses, debe ponerlo en juego de la mejor manera posible con vistas a venderlo, reproducirlo y aumentarlo. De esta manera, toda experiencia producida dentro o fuera del ámbito de trabajo es convertida en un conocimiento susceptible de ser capitalizado. Por ello, las compañías (tanto BlueConnect como Personal) entienden que el trabajador se encuentra en permanente formación, porque cada cliente al cual atiende es una nueva experiencia que incorpora y de la cual aprende. De este modo, el operador produce su propia formación o, en otras palabras, se convierte en un agente de auto-formación donde todo conocimiento por él producido, sin importar su origen, es incorporado al proceso productivo.

Asimismo, la empresa como forma de subjetivación se complementa con la competencia como una matriz de relación. Ello implica que al interior de la empresa todo vínculo se encuentra atravesado por una rivalidad, pensada a modo de sana competencia, como si ésta fuera su racionalidad interna. La compañía inserta al trabajador en un esquema de relaciones de competencia donde enfrenta simultáneamente a sus pares, a sus superiores y a sí mismo para lograr de él mayores beneficios. Si bien en diferentes ocasiones se hace referencia a la cooperación dentro del ámbito de trabajo, y principalmente entre los compañeros de equipo, ella misma se encuentra atravesada por una diferencia que enfrenta a ambas partes en una relación de

²³ Un análisis similar puede encontrarse en Pierbattisti (2012), donde se analiza un nuevo modelo managerial de gestión de la fuerza de trabajo, implementado en Argentina durante la década de 1990, fuertemente orientado a incrementar la productividad laboral.

²⁴ En el mismo sentido ver Del Bono (2014), Del Bono & Bulloni (2008), Fernández (2007).



competencia. En este sentido, no vemos oposición entre competencia y cooperación, como si en la primera primasen las malas intenciones y en la segunda las buenas; se trata, más bien, de una racionalidad con la cual se piensan las conductas al interior de la empresa²⁵.

También hemos podido ver que, dentro del call center, toda intervención sobre las acciones del operador tiene como fin formar un agente cuya conducta sea auto-activada. Comúnmente este tipo de conducta es denominada pro-activa e implica un compromiso por parte del trabajador con la resolución de las contradicciones de la empresa²⁶ y con la transformación o adaptación de sí mismo. Es decir, él asume voluntariamente como propia la responsabilidad de resolver dichas contradicciones. La auto-activación es incitada y promovida por la empresa pues, al contar con una fuerza de trabajo pro-activa, ella solo debe motivar las acciones del trabajador habilitando un espacio de libertad que le permita a él mismo llevarlas a cabo según su criterio. De este modo, al devenir responsable de los efectos de sus acciones, el agente también se convierte en responsable por el derrotero de la empresa.

La atención WOW proviene las modalidades de gestión del trabajo que se comenzaron a

²⁵ En este sentido, Deleuze sostiene que “la empresa [...] instituye entre los individuos una rivalidad interminable a modo de una sana competición, como una motivación excelente que contrapone unos individuos a otros y atraviesa a cada uno de ellos, dividiéndole interiormente” (Deleuze, 2002).

²⁶ Tales contradicciones se presentan tanto como inconsistencias entre los distintos procesos de atención, así como fallas en la prestación del servicio.

implementar en los años 70, luego de la crisis del tradicional modelo fordista-taylorista. Las mismas buscan el involucramiento y la adecuación del comportamiento laboral a los fines de competitividad y eficiencia. “Esto implica mayor intensidad del trabajo (más tareas, más responsabilidades y menos tiempos muertos); mayor control del comportamiento de los trabajadores (documentación de todas las tareas realizadas) y finalmente, la llamada flexibilidad laboral, la polivalencia, los círculos de calidad y/o trabajo en equipo” (Giniger, 2017). En términos de Rose, la humanización del trabajo es una estrategia en la cual el empleado (todo aquello que constituye su vida: sus gustos, sus sentimientos, su personalidad, etc.) es visto como un determinante central en el éxito comercial de la compañía. Por lo tanto, resulta necesario hacer que se interese por las metas de la empresa a nivel de su subjetividad, alineando los deseos y necesidades de cada individuo con la aspiración exitosa de los objetivos de ésta. A través de la búsqueda para alcanzar sus propias necesidades y deseos en el trabajo, cada empleado, en consecuencia, trabajará para el avance de la empresa: mientras más el individuo se realiza, mayores los beneficios para la compañía (Rose, 1999). Sin embargo, consideramos que el autor británico no aborda cabalmente los efectos de este proceso, pues en Latinoamérica y particularmente en Argentina, quienes no logran adaptarse a esta forma flexible de trabajo y, por ello, no alcanzan los objetivos planteados por la empresa, son desvinculados²⁷ de la misma. En este

²⁷ La desvinculación es un término empleado por el call center para referirse al despido de una manera



contexto, donde no existe para el empleado la posibilidad de cambiar un trabajo por otro, el despido implica, por lo general, la ruina y el hambre. En este sentido, el gobierno de la fuerza de trabajo dentro del call center incorpora el despido como una forma más de adecuar la conducta del trabajador a sus objetivos.

Las tecnologías de gobierno empleadas en BlueConnect (nos referimos aquí a todos los mecanismos de poder descriptos a lo largo del escrito), no constituyen una invención propia de esa empresa, y su implementación no se reduce al ámbito laboral. Del mismo modo en que Foucault sostiene que “el esquema panóptico [...] está destinado a difundirse en el cuerpo social”, el esquema empresarial tiende a volverse en él una función generalizada. El individuo es modelado a los fines empresariales. Ello implica que los tabiques internos de su vida son traspasados y todas sus experiencias, sus afectos, sus sentimientos, sus conocimientos y, a fin de cuentas, todo lo que implica su vida, ingresa al terreno laboral integrándose al proceso productivo. El modelo empresa penetra cada fibra de su ser conformando un individuo competitivo, pro-activo, flexible, un individuo empresa. La sociedad y la empresa se permean de tal manera que cada empleado, así como cada cliente, equivalen a un ciudadano²⁸, cada departamento a una institución y cada cargo gerencial a un representante político. En un contexto sociopolítico en donde el paradigma de

ciudadano pretende estar encarnado por el empresario de sí, resulta sumamente significativo el proselitismo de determinados partidos políticos al interior del call center. Pues, este gesto que han adoptado determinados sectores parece expresar contundentemente un modelo de sociedad empresarial que trasciende las diferencias partidarias y que busca implementarse en el tejido de todo el cuerpo social²⁹. Contra tal gesto no podemos sino resistirnos. En tal sentido se orienta este escrito. Pues entendemos que todo escrito que nos induce a preguntar por el presente en el que vivimos, es de por sí contestatario. A través suyo podemos ver los límites de aquello que hemos llegado a ser y traspasarlos al multiplicar las formas y los espacios de resistencia para poder vivir de otro modo.

licuada donde la responsabilidad del mismo se comparte con el trabajador.

²⁸ La equiparación entre cliente y empleado se hace evidente cuando esto últimos son denominados “clientes internos” por Personal tanto como por BlueConnect.

²⁹ En este sentido, podemos ver en la noticia de Puntobiz.com la visita de Lifschitz y Binner al call center (Puntobiz.com, 2015) aunque, también, han pasado “de visita” Del Sel (PRO) y Rosúa (UCR).



Bibliografía

ABAL MEDINA, P., (2014) Ser sólo un número más. Buenos Aires: Biblos.

BASUALDO & MORALES, (2013) La tercerización laboral. Buenos Aires: Siglo XXI.

BASUALDO V. & ESPONDA M. A., (2014) “La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años sesenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual”. En La tercerización laboral. Buenos Aires, Siglo XXI.

CLICK, (2015) Qué es WOW?, Documento interno de Personal S.A.

CORIAT, B., (2003) El taller y el cronómetro. México D.F.: Siglo XXI.

DE MANO EN MANO & COLECTIVO SITUACIONES (2006) ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma ne los call centers. Buenos aires, Tinta Limón.

DEL BONO (2014) “La subcontratación laboral. Contraofensiva sindical y negociación colectiva. Reflexiones a partir de la experiencia reciente”. En La tercerización laboral. Buenos Aires, Siglo XXI.

DEL BONO & BULLONI, (2008) Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. En Trabajo y Sociedad. Núm. 10, Vol. IX. ISSN 1514-6871. Santiago del Estero.

DELEUZE, G., (2002) Post-scriptum sobre las sociedades de control. En: Conversaciones. Madrid: Editora Nacional, Madrid.

FERNÁNDEZ, M. S., (2007) Causas de rotación de los teleoperadores que trabajan en los callcenter. Tesis de licenciatura en Recursos Humanos. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo Veintiuno.

FOUCAULT, M., (2007) Nacimiento de la bioplítica. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

GAGO, V., (2006) Una voz en el teléfono. En Página12, sábado 16 de diciembre de 2016. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-2738-2006-12-16.html>.

GIAVEDONI, J., (2014) El sueño político del Capital. Transformaciones en los modos de gobierno de la fuerza de trabajo. Voces en el Fénix. La revista del Plan Fénix, Núm. (34) pp. 19-27. ISSN (1853-8819) Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

GINIGER, N. & CUFRE, S., (2017) Seguridad continua y doble circulación de saberes la experiencia de aerolíneas argentinas. En Trabajo y sociedad. Núm. 28. ISSN 1514-6871. Reuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712017000100007.

KLEIN, N., (2001) No Logo. Buenos Aires, Paidós.

LAZZARATO, M., (2013) La fábrica del hombre endeudado. Buenos Aires, Paidós.

MURILLO, S. (2008) Colonizar el dolor. Buenos Aires, CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales).

PERSONAL, (2016) Click. Documento interno de la empresa Personal S.A.



PERSONAL, (2016) Manual E2E. Documento interno de la empresa Personal S.A.

PIERBATTISTI, D., (2012) Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL. En Cuadernos de Relaciones Laborales Núm. (2) Vol. (30) ISSN (1131-8635) Madrid, Universidad Complutense. Recuperado en <http://revistas.ucm.es>

PRESTA, S., (2006) Formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica trasnacional. En Theomai. Núm. 13. ISSN 1666-2830. Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Argentina.

PUNTOBIZ.COM, (2015) Lifschitz de visita en Point y BlueConnect, Rosario: s.n.

ROSE, N., (1999) Governing the Soul. The shaping of the Private Self. Londres: Free Association Books.