



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**ESTRATEGIAS EMOCIONALES DE JÓVENES CONSULTORES
TELEFÓNICOS:
UNA APROXIMACIÓN PSICOSOCIAL A LA EXPERIENCIA DEL
TRABAJO EN UN CENTRO DE LLAMADAS**

TRABAJO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ENRIQUE FLORES PRIETO

ASESORES:

DRA. EDITH FLORES PÉREZ

LECTORES:

MTRA. DEYANIRA MORALES SÁNCHEZ

Índice

I.	Introducción	p. 3
	a. Planteamiento del problema	
	b. Justificación	
	c. Objetivo general	
	d. Objetivos particulares	
II.	Estado de la cuestión	p. 14
III.	Marco teórico	p. 24
	a. El manejo emocional en el capitalismo	
	b. El dominio de sí mismo y la empatía en la cultura empresarial	
IV.	Descripción Del Trabajo De Campo En Un Centro De Llamadas	p. 36
	a. La Investigación Cualitativa	
	b. Descripción Del Campo De Investigación	
	c. Guía De La Entrevista Semiestructurada	
	d. Características De Los Participantes De La Investigación	
	e. Definición De Las Categorías De Análisis	
V.	Análisis De Las Entrevista Siguiendo Las Categorías Analíticas	p. 54
	a. El Estilo Emocional	
	b. Provocación De Tensiones	
	c. La Estrategia De No Engancharse	
	d. Empatizar Con Los Clientes	
VI.	Conclusiones	p. 110
VII.	Bibliografía	p. 117

Introducción

Planteamiento Del Problema

El origen de la industria de los centros de llamadas, o *call center*, lo encontramos en la empresa Rockwell en los Estados Unidos a partir de 1973 con la introducción de la ACD (Automatic Call Distributor), sistema que tiene como principal objetivo controlar y distribuir llamadas en diferentes bases telefónicas (Alonso, 2010). Dicha empresa lideró el sector sin mucha competencia en un periodo mayor a diez años aproximadamente.

La implementación del sistema de distribución automática de llamadas, ACD constituye la base de lo que es un centro de llamadas: este sistema de *software* permite la distribución del volumen de llamadas recibidas; el control en tiempo real del número y el tipo de llamada, el número de conversaciones, y los tiempos en espera (Alonso, 2010).

Con el ingreso de empresas como Aspect Communications y PBX en el sector de los centros de llamadas a mediados de la década de los ochenta, esta industria va a desarrollar una mayor expansión en sus centros de llamadas hasta consolidarse en los Estados Unidos, siendo capaz de atraer el interés de regiones como Asia, principalmente en India. (Alonso, 2010)

A finales de la década de los ochenta, en 1988, se introduce en México esta industria, siendo pioneros de ella: Ticketmaster y Locatel; uno dedicado a la venta de boletos para espectáculos, el otro creado por el gobierno federal para atender extravíos de personas y robo de vehículos en la Ciudad de México (Alonso, 2010). Asimismo, a partir del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1994, la economía mexicana se verá expuesta a la competencia internacional, pero sobre todo, a la inversión extranjera; forzando con ello que más empresas

hagan uso de los centros de llamadas para así alcanzar mayor competitividad en sus respectivos sectores (Micheli, 2012).

El proceso de apertura se dio a lo largo de ciclos de un importante debilitamiento de la economía: elevación de la tasa de interés, de la inflación, caída del poder de compra de la población y crisis de las empresas. Así, las grandes empresas tanto las nacionales como las que se incorporaban a la economía nacional, especialmente en el sector de servicios, debieron hacer un uso muy rápido de los call centers para competir en sus respectivos mercados. Por ejemplo, bancos, para ofrecer masivamente tarjetas de crédito, compañías aseguradoras, para la oferta de seguros, o la competencia entre empresas telefónicas y posteriormente servicios de internet. (Micheli, 2012, p. 162)

En la década de los noventa esta industria va a tener su principal auge de crecimiento dentro de México, para el año 2000, ya se encontraban operando cincuenta y seis por ciento de los call centers hoy existentes. Un veintidós por ciento del total surgió antes de 1995, un treinta y cuatro por ciento emerge entre 1996 y 2000 (el periodo de mayor apertura), un veinticuatro por ciento surge del 2001 al 2005, y un veinte por ciento surge del 2006 al 2010 (Micheli, 2012).

Las empresas que generan mayor ocupación en el país son: Atento, Teleperformance, Telvista, Axtel, MDY Contact Center, Teletech, B-Connect, Atención Telefónica, Toptel, Prosa y Sertec. Siendo solamente ocho de estas empresas las que concentran el cincuenta y tres por ciento de los puestos de trabajo existentes en el país (Montarcé, 2014). En México están instaladas las filiales de las mayores empresas mundiales del outsourcing (Teletech, Teleperformance, SITEL, Atento), coexistiendo con empresas locales de varios tamaños (Micheli, 2007). Cabe agregar, para la economía nacional en su conjunto, esta industria representa el cero punto cuarenta y ocho por ciento del PIB y su tasa de crecimiento anual es del veinte por ciento (Micheli, 2012).

El grupo de consultores telefónicos con los que se consiguió colaborar en esta investigación trabajan en el área de servicio al cliente para la empresa *Grupo Profuturo S.A.B. de C.V.*: según afirma *Grupo Profuturo S.A.B. de C.V.-HR Ratings* (s.f.) esta empresa es un corporativo mexicano que tiene como objetivo promover, operar y desarrollar todo tipo de empresas y participar en el capital social de compañías de pensiones, afores y operadoras de sociedades de inversión.

Grupo Profuturo se formó en 2001 como resultado de la división de *GNP*, su historia se remonta al año 1997, cuando se creó *Pensiones Profuturo* como una compañía subsidiaria de *GNP*, con el objetivo de que administrara las acciones de *Profuturo GNP Afore* y *Profuturo GNP Pensiones* (actuales compañías de afore y pensiones del Grupo).

Actualmente *Grupo Profuturo* cuenta con cuatro líneas de negocio: afore (manejada por *Profuturo GNP Afore*), pensiones (*Profuturo GNP Pensiones*), préstamos enfocados a clientes actuales de *Profuturo Pensiones* y a empleados de las empresas de *Grupo Bal* (*Profuturo GNP Préstamos*) y una distribuidora de fondos (*Profuturo GNP Fondos*).

El presente trabajo tiene como propósito explorar las *estrategias emocionales* que elaboran un grupo de jóvenes que trabajan como consultores telefónicos a fin de ajustarse a las diferentes situaciones que se les presentan en la atención a clientes, tales como, solucionar problemas administrativos de los clientes para la empresa para la que trabajan; así como conseguir alcanzar objetivos y aspiraciones propias.

Desde la bibliografía consultada que nos aporta Micheli (2007), quién caracteriza el trabajo del consultor telefónico en términos negativos, nos dice: “no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos...” (p. 53). Por otra parte, hallamos en Montarcé (2014), un análisis de los diferentes tipos de control que se ejercen en

estos espacios de trabajo; la articulación de estas formas de control, dice la autora, no buscan “generar autonomía responsable, sino obediencia a los procedimientos establecidos” (p. 133).

También en Micheli estos espacios laborales, en la opinión del autor, dejan poco lugar para la autonomía (2007).

Si bien, Montarcé deja un espacio para las resistencias que pueden llevar a cabo los trabajadores pese a toda la vigilancia que hay en un centro de llamadas, ve, por ejemplo, en el uso del silenciador de llamadas una posibilidad que escapa al monitoreo y a la presión del cliente.

Bajo esta situación, lo que suponemos en esta investigación, es que los consultores telefónicos dentro de estos trabajos de servicio al cliente bajo toda la precisión en la que se encuentran se ven en la necesidad de ejecutar un trabajo emocional para el cual no los capacitan, como veremos más adelante, una de las problemáticas centrales de los consultores telefónicos es la poca inversión y tiempo dedicado a la capacitación que hacen las empresas del sector de servicios al cliente dentro de los centros de llamadas (Micheli, 2007). Sí como comenta el autor lo que se pone en acción en los centros de llamadas son competencias sociales, nosotros proponemos en este trabajo, explorar en su *experiencia emocional* para comprender cómo es que manejan la presión que implica su trabajo y el estrés que les genera.

Micheli diserta respecto al tema del poco tiempo que invierten las empresas para capacitar a su personal en un centro de llamadas, esto con la finalidad de reducir los costos y conseguir la rentabilidad del negocio, el mundo cognitivo de los estudiantes le ofrece a la industria de los centros de llamadas su principal “fuerza productiva”. Micheli encuentra en el perfil de los

estudiantes de educación superior las habilidades comunicativas y la resistencia física y emocional necesaria para realizar el trabajo de consultor telefónico (2007).¹

Aquí encontramos claves importantes para el desarrollo de nuestra problemática: retomando el planteamiento de Micheli; las empresas del sector de servicios de atención al cliente, buscan como estrategia para conseguir rentabilidad en sus negocios conformar una población joven de empleados con poca experiencia laboral pero con competencias comunicacionales y sociales interiorizadas, asimismo, con modelos de aprendizaje desarrollados gracias a su formación profesional, esto con la finalidad de minimizar los costos de la capacitación de sus empleados y maximizar la productividad en cada campaña.

Lo que observamos problemático de este planteamiento, es el interés de la industria de los centros de llamadas, por seleccionar empleados sobrecalificados para realizar operaciones rutinarias — tales como recibir y hacer llamadas—, que sin embargo requieren de competencias sociales y comunicacionales, en la cuales no se les capacita, para la interacción con el cliente.

Micheli, en su análisis, comprende que el sector económico que más se ha desarrollado en los últimos años es el de los servicios. Para el autor, a pesar de que este sector está integrado en su mayoría por jóvenes no es una fuente de empleo suficiente para la oferta de empleados que lo solicita. Lo que Micheli reconoce es que a mayor nivel educativo la desocupación disminuye

¹ Sobre la población de jóvenes Micheli comenta “La OIT manifiesta que: “La falta de datos desglosados por edad hace difícil tener una perspectiva global de la distribución sectorial de los jóvenes en el mercado de trabajo (...). En muchos países de América Latina, el sector de los servicios absorbe entre ocho y nueve de cada diez trabajadores jóvenes y el resto trabaja en el sector de las manufacturas o la construcción” (Organización Internacional del Trabajo, 2004). También señala la falta de adecuación entre el contenido de los estudios y el mundo laboral en que se desempeñan.” (2007, p. 52)

en este sector de la población, sin embargo las condiciones de precariedad e informalidad acompañan a muchos de estos trabajos (2007).

Este es un tema de creciente interés internacional al cual la Organización Internacional del Trabajo ha dedicado atención. Las tendencias muestran que los jóvenes constituyen el segmento poblacional con mayores niveles de desempleo, y que en general cuando laboran lo hacen bajo condiciones precarias, con bajas remuneraciones y en la economía informal. Los datos también señalan que a mayor nivel de educación en este segmento de la población, la desocupación disminuye. (Micheli, 2007, p. 52)

Siguiendo a Micheli (2007), es relevante entender que dentro de la organización de los centros de llamadas, el conformar una población de trabajadores con estudios profesionales les rinde ventajas en su ciclo de rentabilidad, principalmente, porque la población universitaria ya ha interiorizado un grupo de competencias que van desde la comunicación hasta técnicas de aprendizaje. Sin embargo como veremos más adelante, el grupo de operaciones que se realizan dentro del servicio de atención al cliente en un centro de llamadas tienden a la rutinización, y dejan muy poco espacio a la autonomía de sus empleados, interpretamos de esto que, los consultores telefónicos que cuentan con estudios universitarios están sobrecalificados para estos empleos, sin bien, tienen mayores posibilidades de acceder a ellos, en un contexto donde los jóvenes son el sector de la población con mayores índices de desempleo, los centros de llamadas al ser una industria en crecimiento —siguiendo a Micheli en el caso de México, esta industria representa el cero punto cuarenta y ocho por ciento del PIB y su tasa de crecimiento anual es del veinte por ciento (Micheli, 2012).— son una fuente de empleo para un sector de la población con altos índices de desocupación.

Lo que a continuación nos corresponde preguntarnos es: ¿A estas competencias que ya han interiorizado nuestros informantes en su desarrollo como estudiantes, también les corresponde

un estilo emocional? Y de ser así ¿Cómo éste estilo emocional les ayuda a elaborar estrategias que les permita adaptarse a su empleo y alcanzar los objetivos que se propongan?

La cuestión principal de este trabajo radica en reconocer, a través de las narrativas de un grupo de consultores telefónicos, si las *competencias sociales* que ponen en acción dentro un centro de llamadas, tales como el control de sí mismos, afrontar situaciones de controversia o manejar la presión y el estrés que la interacción con el cliente generan, están enfocadas en el despliegue de un estilo emocional; y de ser así cómo es su experiencia emocional y cómo son las estrategias emocionales que les permiten adaptarse a un centro de llamadas demostrando ser competentes.

Las preguntas que proponemos para orientar esta investigación son las siguientes:

¿Cómo es la experiencia emocional de los consultores telefónicos en los centros de llamadas? Y ¿Qué estrategias emocionales elaboran al trabajar en un centro de llamadas en el servicio de atención al cliente?

Esto supone que las narrativas con las que describen su experiencia emocional nos aporta material para comprender las estrategias emocionales que desarrollan en la interacción con los clientes. El supuesto que hacemos en ésta investigación es que las competencias sociales que se ponen en acción en un centro de llamadas como consultor telefónico están relacionadas con el manejo de las emociones porque un elemento importante en su interacción con el cliente es la empatía. El conseguir adoptar un estilo emocional en el que siempre están proyectando confianza y amabilidad, nos permite suponer el trabajo emocional que representa su labor a manera del manejo emocional.

Con la segunda pregunta suponemos todas las dificultades que debe representar la interacción con los clientes; desde personalizar las llamadas mencionando el nombre del usuario como mínimo cinco veces, evitar el uso de muletillas y emplear un lenguaje amplio, hasta manejar los reclamos y quejas aunque esto implique tolerar insultos.

Estas dificultades son resueltas con las competencias sociales con las que cuenta cada uno dentro del servicio al cliente, reconocemos como punto problemático de la investigación la poca capacitación con la que cuentan dentro de estos centros, nuestro principal interés es, explorar como se las ingenian para suplir las carencias de una pobre capacitación, conseguir la resolución de problemas y explorar sí las estrategias emocionales que elaboran, representan un bien social para ellos y la empresa.

Justificación

El presente trabajo intenta abordar el empleo dentro de un centro de llamadas desde la perspectiva de la sociología de las emociones de Arlie Hochschild (2008) y los aportes al campo de Eva Illouz (2010). Entendemos que al hablar de empleos en el capitalismo la dimensión emocional que supone las interacciones sociales queda generalmente ignorada en algunos análisis, centrandos su atención a la precarización que hay en cada empleo, la desregularización laboral o los modos de vigilancia que se ejercen en un espacio de trabajo. O bien, al hablar de temas relacionados con las emociones no constituyen el tema central de sus problemáticas; esto lo podemos ver en las propuestas de Micheli y Montarcé, al hablar de competencias sociales como el control de sí mismo, saber afrontar situaciones de controversia con los clientes, estar bajo mucha presión por parte de los diferentes tipos de vigilancia en el espacio de trabajo, entre otras, la dimensión emocional que suponen estas interacciones sociales no es preminente. Este trabajo de investigación propone presentar un ejemplo de

interpretación basado en el análisis de las narrativas de los colaboradores de la investigación centrado en la descripción de su experiencia emocional como consultores telefónicos. Como ya lo hemos mencionado, interpretamos de la bibliografía consultada que el trabajo como consultor telefónico supone la capacidad de manejar emociones y adoptar un estilo emocional con el mínimo de capacitación.

Con éste trabajo de investigación se busca acercar la concepción del *manejo de las emociones* de A. Hochschild a las problemáticas que giran en torno a los trabajos del sector de servicios al cliente dentro de los centros de llamadas: la precarización, la desregularización, la vigilancia que supone estos espacios laborales. La mirada de la sociología de las emociones de Hochschild nos aporta un marco de interpretación a la interacción entre los consultores telefónicos con los clientes, ésta interacción comprendida desde la propuesta teórica de Hochschild mercantiliza las emociones, para esta autora, el manejo o la gestión de las emociones no escapa a la capacidad volitiva de los individuos, antes bien, siguiendo a Hochschild, el individuo haciendo uso de sus competencias sociales es capaz de actuar bajo determinadas situaciones con un estilo emocional acorde a lo que el contexto social en el que se encuentra espera de él, esto nos permite comprender el modo en que un empleado de servicios al cliente logra mantener la serenidad bajo situaciones de confrontación y conflicto.

Otra de las perspectivas que nos permite interpretar la experiencia emocional de los colaboradores de esta investigación, es la concepción de *competencias emocionales* de E. Illouz. El aporte a esta investigación, que tomamos de esta autora, sobre la concepción de *competencias emocionales* nos permite comprender la problemática a la que hace referencia Micheli, sobre el poco tiempo que invierten las empresas del sector de servicios al cliente en la capacitación de sus empleados como consultores telefónicos, y cómo pese a ello, el que haya jóvenes que consiguen adaptarse a las demandas que supone trabajar en un centro de llamadas

y conseguir un rendimiento eficiente forma parte de las competencias laborales con las que cuenta cada uno de ellos. Siguiendo a Illouz, este tipo de competencias laborales, principalmente, las competencias emocionales, estando dentro de una empresa, representan una forma de beneficio social; la autora articula una relación entre el modelo comunicacional que se maneja en las empresas, el estilo emocional de la empatía que se maneja entre las interacciones sociales en el ámbito laboral y la introspección que fomenta la cultura de la autoayuda, y cómo esta relación le permite a los *sujetos*, comprender mejor sus propias emociones y las emociones de los otros, así como la capacidad de comunicarlas en un correcto estilo emocional y en función de su interés propio buscar la resolución de problemas. Puesto esto en perspectiva con la situación laboral de México, interpretamos que habrá jóvenes que tengan un mayor acceso al campo laboral porque cuenten con un modelo comunicacional, producido principalmente por las instituciones educativas, y la capacidad empática de comprender las emociones de los otros e incluso manejarlas, consiguiendo resolver situaciones de conflicto con los clientes para las empresas para las que trabajan.

Al realizar ésta investigación bajo el enfoque de la psicología social buscamos construir un documento que dé cuenta de la *experiencia emocional* de jóvenes que trabajan como consultores telefónicos en un centro de llamadas, comprendiendo la *experiencia emocional* de los colaboradores de ésta investigación dentro de la relación entre el individuo y el espacio laboral; para ello hemos elaborado junto a los colaboradores de la investigación, a partir de la implementación de entrevistas semiestructuradas, un grupo de narrativas que abordan temas como: la formación y elección de carrera, significación del trabajo en un centro de llamadas, la relación entre su vida laboral y su vida universitaria, el manejo de los clientes y la confrontación con situaciones problemáticas, las normas de convivencia en el espacio de trabajo, entre otros. Creemos que es importante exponer la dimensión emocional dentro del trabajo del servicio al cliente como consultor telefónico porque es a partir de su *experiencia*

emocional que podemos acercarnos a su cultura laboral, descubrir a partir de las etiquetas y el argot que se maneja en los centros de llamadas las *estrategias emocionales* que elaboran para conseguir la resolución de problemas o, incluso, su interés propio. Aportar un análisis al margen de la precarización que circunscribe estos espacios laborales, la problemática de los bajos costos de la capacitación, la presión de los distintos tipos de vigilancia dentro de un centro de llamadas: intentamos revalorar el trabajo que desarrollan como consultores telefónicos que se tiende a caracterizar, a partir de la bibliografía consultada, como un desarrollo de habilidades sociales que tienden a la rutinización de sus actividades y dejan poco espacio a la autonomía. Nosotros creemos, a partir de nuestro trabajo de campo, al interactuar con un grupo de jóvenes consultores telefónicos, que la rutinización de sus actividades se limita solo a la organización del trabajo y las actividades dentro del centro de llamadas, mientras que la interacción con los clientes les pone en situaciones diversas en las que en más de un caso se espera de ellos la resolución de los problemas que se les presentan, implicando con ello que sean capaces de elaborar estrategias que les permitan ser más eficientes en cuanto al número de llamadas que atienden, a la vez que sean capaces de presentar un mismo estilo emocional para la atención de cada cliente independientemente de lo problemáticas que puedan resultar algunas interacciones; a partir de las perspectivas de A. Hochschild y E. Illouz, nos proponemos exponer el trabajo emocional que implica la tensión entre eficiencia y congraciamiento.

Objetivo general

- Conocer y analizar la experiencia emocional y las estrategias emocionales de jóvenes consultores telefónicos en el servicio al cliente de un centro de llamadas en la CDMX.

Objetivos particulares

- Exponer desde la perspectiva del manejo emocional la experiencia emocional de trabajar en un centro de llamadas.
- Identificar y explicar a partir de los relatos de los jóvenes consultores las diferentes estrategias emocionales en un centro de llamadas.
- Describir y analizar *la competencia emocional* a través de los relatos de los jóvenes consultores telefónicos.

Estado De La Cuestión

El proceso de trabajo esencial en un centro de llamadas se basa en una telenegociación² entre el usuario telefónico y el consultor, ésta puede ser iniciada por el primero, o bien, por el segundo. Teniendo como objeto la simplicidad de opciones rutinarias, por ejemplo, el pedido de una pizza, la compra de algún producto, el recordatorio de algún adeudo, etcétera; o bien, puede desarrollarse en ella opciones más complejas, como, atención a un cliente que requiere asistencia técnica, plantear una queja, etcétera.

Uno de las primeras perspectivas que revisamos sobre el trabajo de los consultores telefónicos en un centro de llamadas es la de J. Micheli Thirión (2007), dentro del desarrollo de su análisis

² Sobre la noción de telenegociación, Micheli (2007), nos dice lo siguiente: “La telenegociación es un campo laboral cuyo instrumento es el lenguaje de los telemercaderes y donde se produce una relación entre el lenguaje, la economía y el poder”. Así mismo recogemos la siguiente definición sobre el teleoperador en Alonso (2010): “Un teleoperador es una persona que pasa la mayor parte de su jornada laboral en una gran sala llena de puestos de trabajo con computadoras, sentado delante de una de ellas de la cual recibe y en el que introduce información, con un auricular y un micrófono colgado de la oreja a través de los cuales gestiona llamadas telefónicas. Puede llegar a atender más de mil llamadas en una jornada de trabajo, aunque la media suele estar en un centenar. Trabaja en turnos de mañana, tarde y noche, con una muy escasa variación de tareas.”

encuentra que una de las condiciones básicas que le permiten a los trabajadores formar parte de estos empleos, además de la capacidad de expresarse con un lenguaje apropiado, es la de contar con estudios universitarios: ello garantiza la competencia comunicacional que requiere el desempeño de su labor. Micheli sostiene la idea de que los sistemas de educación superior forman profesionistas que trabajan produciendo competencias comunicacionales, independientemente de la carrera profesional en la cual se hallan inscrito.

Siguiendo a Micheli encontramos que la organización del trabajo en los centros de llamadas descansa en el concepto de *campana*. La forma más sencilla de una campana es la venta directa, o cobranzas. Aunque se trata de las formas más sencillas de una campana, también conforman los mayores retos para la obtención de resultados. El autor comenta que el ejercicio de este tipo de campanas puede ser considerado como una irrupción agresiva por parte del consultor telefónico ya que irrumpe el espacio privado del usuario telefónico, y constituye, uno de los aspectos más criticados del telemercadeo (Micheli, 2007).

Asimismo, el autor, nos dice que uno de los objetivos de la gerencia es la rutinización del trabajo, esto para lograr objetivos de cantidad y calidad. Si bien, esta organización del trabajo puede estar condicionada por el tipo de campana, Micheli nos dice que, a medida que esta industria se ha ido desarrollando las necesidades de la telenegociación se tornan menos susceptibles de rutinización, convirtiendo la interacción entre el usuario telefónico y el consultor en negociaciones más complejas e individualizadas (2007).

Encontramos en el análisis de Micheli, que una característica extendida sobre la gestión laboral en los centros de llamadas es la poca capacitación para aprender a utilizar los sistemas de operación. Los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por las empresas; nos dice Micheli, las empresas del sector de los centros de llamadas, invierten un

mínimo de recursos y tiempo en enseñar la retórica y terminología que debe ser empleada en su relación con el cliente.

Micheli halla que esta *cuasi-ausencia* de costos de aprendizaje es una de las ventajas que encuentran las empresas interesadas en el sector de servicios de atención al cliente en su ciclo de rentabilidad, la idea principal que sostiene Micheli es la utilización de *mano de obra* universitaria la cual, nos dice Micheli, “tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito y el interés por crear sus propios sistemas de operación” (2007, p. 53).

Sobre el mundo cognitivo de los estudiantes universitarios, Micheli comenta que, es la fuerza productiva fundamental de la industria de los centros de llamadas; habilidades como las comunicativas además de la resistencia física y emocional con la que cuentan los estudiantes, nos dice que, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil (Micheli, 2007).

Micheli describe un perfil general de estos trabajadores: los trabajadores del servicio a clientes en un centro de llamadas, nos dice, “no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia o bien saber responder el teléfono” (2007, p. 53) este autor encuentra el trabajo de consultor telefónico como algo opresivo a la vez que alienante y le parece que estos empleos dejan poco espacio para la autonomía.

Encontramos, por otra parte, que hay tendencia por parte de las empresas de la industria de los centros de llamadas en reorientar su capacidad de interacción e información con la cercanía de instituciones educativas (Micheli, 2012). Tenemos, por ejemplo, el caso del Tecnoparque en la Ciudad de México, que da ocupación a aproximadamente a cuatro mil personas y fue inaugurado en 2004, estando en las cercanías de instituciones de educación superior, como la

Universidad Autónoma Metropolitana e Instituto Politécnico Nacional. La primera empresa en esa instalación es el banco HSBC, al que le siguieron American Express y Nextel (2012). En la Ciudad de Monterrey se inaugurará en 2012 el nuevo centro de Banorte, con capacidad de contratación de dos mil personas, igualmente cercano a la Universidad Autónoma de Nuevo León (2012). Se trata, nos dice Micheli, de dos ejemplos que muestran la estrecha relación entre el desarrollo del mercado, el desarrollo urbano y la concentración tecnológica cercana a instituciones educativas.

Un centro de llamadas, nos dice Micheli (2012), produce dos tipos de bienes: uno es la interacción entre el consultor telefónico y los clientes, este es un servicio que ofrecen las empresas y se consume en el acto de producirse; y el otro es el registro digital de la interacción misma, esto es información que se debe transformar en conocimiento.

A continuación el primer ámbito a tratar es el de las tecnologías. La evolución tecnológica de los centros de llamadas está marcada por tres momentos importantes: la masificación, desde inicios de la década de 1970 hasta mediados de la década de 1990; informatización, a mediados de la década de 1990 hasta nuestros días, y los multicanales, a mediados del primer decenio del siglo xxi hasta nuestros días. (Micheli, 2012)

En el primer periodo al que se le conoce como masificación, nos menciona el autor, se dio la creación de equipo para permitir la operación masiva de llamadas, tanto entrantes como salientes. En el segundo periodo al que se le denomina informatización, tuvo lugar la convergencia entre equipos de información y de comunicación mediante tecnologías digitales, lo cual facilitó la ampliación de las funciones de los centros de llamadas hacia aspectos informacionales; en el periodo de multicanales, se ha llevado a cabo un proceso tanto de

ampliación de los canales de interacción del centro de llamadas con sus usuarios, como de reducción de costos de equipos digitales para los centros de llamadas.

En el periodo de su masificación de la industria de los centros de llamadas, uno de los avances tecnológicos que permitió el crecimiento de esta industria fue conseguir distribuir llamadas entrantes hacia operadores disponibles y posteriormente mantenerlas en espera hasta que sean tomadas, de este modo se minimizo el tiempo “muerto” de una parte del proceso. Otro de los avances en este periodo fue la mezcla automática de llamadas de entrada y salida para los consultores telefónicos, de manera que pudieran actuar ejerciendo diferentes funciones en más de una campaña. Cabe destacar también de este periodo el registro de la voz realizado por la computadora, traduciendo así el lenguaje oral en lenguaje escrito, de este modo los consultores telefónicos tienen menos fallas al reproducir los datos del interlocutor y su tiempo de interacción es menor. (Micheli, 2012)

El periodo de la informatización destaca por generar una nueva relación bidireccional con los clientes, el manejo de información y su conversión a datos útiles para el proceso de la competencia. El avance tecnológico que más destaco en este periodo es la innovación de la tecnología denominada como *telefonía IP*, esta consiste en la transmisión de voz en la red de internet. Su campo de aplicación en los centros de llamadas fue el monitoreo de cada consultor telefónico de modo más eficiente, y la integración entre los procesos de trabajo y la administración de información. Cabe decir, siguiendo a Micheli, que la conversión en datos de la información de los clientes ha dado lugar a la capacidad de los centros de llamadas para actuar como operadores de *outsourcing* que gestionan una parte importante del proceso de trabajo de otras empresas (2012).

En el tercer periodo de multicanales la existencia de tecnologías como la telefonía IP sumado a la necesidad de mayor cobertura de interacciones abrieron la posibilidad de incorporar a los centros de llamadas canales, que en internet se expandieron notablemente en los últimos años, tales como el chat y las redes sociales. Según Micheli (2012) esto está produciendo una creciente tendencia a dejar de desarrollar centros de llamadas para construir centros de contacto (*Contact Centers*) que cubran la atención al cliente con una mayor diversidad de interacción.

Otra tendencia que proporciona la incorporación de más canales en la interacción con el cliente, estima Micheli, es la posibilidad del trabajo en casa. Al respecto refiere que esta modalidad de trabajo no se trata aún de un proceso consolidado sino de ámbitos de posibilidad que serán explotados en algún momento; por lo pronto, dice el autor, que existe una importante expectativa sobre el efecto de las redes sociales en las definiciones de consumo de los usuarios (Micheli, 2012).

Siguiendo el análisis que hace J. Micheli sobre la industria de los centros de llamadas abordaremos el tema de la tercerización de empresas. Micheli nos habla de tres tipos de mercados atendidos por los centros de llamadas: el servicio masificado, el servicio masificado individualizado y el profesional (2012). Estos modelos, nos dice, definen de manera clave las características esenciales de las relaciones laborales, esto porque relacionan con precisión los procesos y la organización del trabajo, y consecuentemente las competencias de los consultores telefónicos con el tipo de producto que generan.

Micheli explica que en la aparición de empresas de tercerización dentro de la industria de los centros de llamadas fue fundamental la necesidad de reducir los costos para los aprendizajes tecnológicos y organizacionales de las empresas que requerían el servicio de interacción telefónica con sus clientes. Este sector multinacional de centros de llamadas ofrece sus

servicios de outsourcing siendo los principales agentes de una globalización del sector, con un mercado específico que es el conjunto de empresas que necesitan servicios de interacción y organización de información en sus mercados particulares (Micheli, 2012).

Los servicios que ofrecen las empresas de tercerización a sus empresas clientes, nos indica Micheli (2012), van desde la posibilidad del reclutamiento y junto con ello la gestión de la fuerza de trabajo, hasta el uso de instalaciones o el servicio de la tecnología. Es un sector en constante proceso de innovación que se adapta a las necesidades de sus clientes.

Micheli (2012) reconoce que el manejo de situaciones y control de los clientes ha permitido su rápida expansión de la industria de los centros de llamadas lo que ha dado pie a la reacción regulatoria de algunos gobiernos. Nos dice que “Las regulaciones son el conjunto de intervenciones mediante leyes, normas, reglamentos, etcétera, que las entidades de gobierno llevan a cabo sobre el comportamiento de los centros de llamadas, a fin de orientar sus acciones en beneficio de los usuarios y de los trabajadores” (p. 161). Asimismo, hallamos, gobiernos que impulsan la creación de centros de llamadas en sus países, como medida de creación de empleo, en esta situación el autor observa que, las regulaciones restrictivas son inexistentes.

Encontramos que en el ámbito de las regulaciones en el sector de los centros de llamadas tiene un menor desarrollo con respecto del resto de procesos en la industria esto debido a que las leyes y normas son relativamente recientes. Micheli (2012) explica al respecto que son los organismos patronales los que cuestionan cualquier intento de regulación económica prefiriendo la idea de la autorregulación, bajo el argumento de que se puede detener la inversión y la creación de empleos generando un éxodo hacia países con mayor libertad de acción.

Uno de los antecedentes que cabría destacar en materia de regulaciones en el sector de los centros de llamadas es en los Estados Unidos. En 2007 se creó una legislación que limitaba la

incontrolable penetración de los consultores telefónicos en la vida cotidiana de las personas. Esta ley, recoge Micheli (2012), tuvo su origen en la actividad de organismos como el *Center for Democracy & Technology*, que impulsó el movimiento Do Not Call.

Otro antecedente importante a destacar, nos refiere Micheli (2012), es en Brasil con *la Ley de atención al cliente* que data de 2008, tiene como aspectos básicos regular el tiempo máximo de espera de un cliente, la obligación de los consultores telefónicos de atender cualquier asunto planteado por el consumidor y no transferir la llamada, asimismo, la obligación de que en el menú de opciones siempre sea la primera el contacto directo con un operador.

En suma, siguiendo a Micheli, el ámbito de las regulaciones en el sector de los centros de llamadas, es una tendencia reciente en la industria debido al hecho de que durante prácticamente todo su desarrollo en los años del siglo xx se halla carecido de una intervención regulatoria por parte de los gobiernos, además de muy poca implicación por parte de su fuerza de trabajo para organizar estructuras sindicales o reglamentar el espacio productivo.

Otra de las perspectivas que revisamos para comprender el proceso de trabajo en un centro de llamadas es la de Inés Montarcé (2014) quien en su análisis de las relaciones laborales en un centro de llamadas aborda la problemática del control que ejercen las empresas sobre los trabajadores y las actividades. Siguiendo a Montarcé, ésta problemática se presenta porque aparecen nuevos actores en estos espacios laborales que también ejercen control, como son los clientes del servicio y las empresas subcontratantes, en ambos casos podría ser que estén localizados en un territorio diferente al de la operación. Esto, nos advierte la autora, hace más compleja las formas de vigilancia asimismo como el carácter de las resistencias.

La primera forma de control que analiza Montarcé es la del *control directo*, esta se lleva a cabo a través de la presencia física de supervisores, coordinadores y representantes de las empresas.

Los clientes también forman parte de la presión que se ejerce sobre los trabajadores del sector, y en conjunto, nos dice Montarcé, se trata de formas de vigilancia “clásicas” de las cuales los trabajadores tienen conocimiento, ya sea porque se dan de supervisores a operadores dentro de una misma empresa o porque se dan de gerencias de la compañía contratante a coordinadores y supervisores de la empresa subcontratada (Montarcé, 2014).

La segunda forma de control de la que nos habla Montarcé es la del *control técnico*. Éste se lleva a cabo a través de tres tipos específicos de mecanismos: el monitoreo por parte de un supervisor (quien a distancia se coloca una diadema óptica que le permite escuchar la conversación), el que efectúa un agente de calidad (quien escucha una cantidad determinada de llamadas al mes por operadores sin el conocimiento de éstos), y el monitoreo estricto de tiempos de conexión y desconexión a través softwares especializados. Sobre estos Montarcé comenta que estos mecanismos tienen como objetivo la minimización de los tiempos muertos y la maximización del número de llamadas realizadas o recibidas, así como la verificación de calidad de las mismas (2014).

La tercera forma de control que describe Montarcé la denomina *control burocrático*. En ella nos refiere que el proceso productivo en los centros de llamadas se rige por dos reglas: la exigencia de estandarización y reducción de los costos por un lado, y la orientación al cliente por otro. Ambas reglas, nos dice la autora, operan como principios normativos a partir de las cuales las empresas construyen reglamentos específicos para la regulación de las interacciones cotidianas. Siguiendo a Montarcé, se establece en estos reglamentos cuál debe ser el comportamiento de los trabajadores, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, el tipo de información que se debe ofrecer o solicitar a los clientes, el trato que se debe tener en la interacción, y en general, las pautas a seguir en el desempeño de la actividad.

Por otro lado, Montarcé, encuentra que existen reglas que no están codificadas pero tienen plena aplicación, como son: el establecimiento de tiempos límites de llamadas y de desconexión, los tiempos de descanso y requisitos para acceder a bonos, entre otros. Independientemente, nos dice la autora, de si están codificadas o no, pueden tener un carácter más o menos flexible, estar sujetas a diversos procedimientos, ser más o menos personalizadas y permitir diferentes márgenes de diálogo. En éstas reglas, Montarcé, entiende que si bien producen cierto control sobre los trabajadores esto no significa que no puedan ser negociadas o transgredidas. Es decir, siguiendo a la autora, “el carácter de las reglas no impide la capacidad de acción y resistencia por parte de los operadores” (Montarcé, 2014, p. 130)

La última forma de control que describe Montarcé en su análisis es la del *control subjetivo*, éste, nos dice la autora, se ejerce a través de la interiorización de la cultura corporativa de la empresa, en un intento de generar “intereses en común” entre los trabajadores y la empresa para la que trabajan. Montarcé nos dice que este tipo de control tiene que ver con la introyección de valores que se conjugan con los intereses corporativos: trabajo en equipo, cooperación, reivindicación de las diferencias, entre otros. (2014)

Siguiendo a Montarcé, encontramos que en este tipo de escenarios laborales el control se ha expandido más allá del control físico de tiempos y movimientos, también se ejerce control en la subjetividad de los trabajadores y de sus interacciones. La extensión del control, nos dice Montarcé, se ha visto facilitada por el propio diseño de la tecnología y la forma en que está organizado el trabajo.

La articulación de los diferentes mecanismos tiene como objeto una vigilancia estricta en la que no se busca generar “autonomía responsable”, sino obediencia a los procedimientos establecidos, sean órdenes de los superiores, tiempos prescritos por la tecnología, reglas formales o informales o patrones culturales. (Montarcé, 2014, p. 133)

También la autora advierte que lo que vuelve endeble al control es la potencia implícita en la acción de los sujetos, para ejemplificarlo nos presenta el caso, en el que el monitoreo de una llamada no puede controlar lo que sucede durante la llamada o incluso cuando los operadores silencian el micrófono. La utilización de éste último recurso tecnológico, evidencian para Montarcé la fragilidad del control y la inventiva de los trabajadores para transgredir los mecanismos de vigilancia.

Marco Teórico

El Manejo Emocional En El Capitalismo

Para encontrar un encuadre teórico apropiado al desarrollo de nuestro análisis, comenzaremos situándonos en la teoría interaccionista de las emociones de Arlie Hochschild (2008). Esta perspectiva comprende al *yo* como alguien que maneja sus propias emociones. Toma en préstamo y como puntos de partida, las perspectivas teóricas de Goffman y Freud; sin embargo su teoría, nos advierte la autora: “no se encuadra por entero en ninguna” (p. 134)

Encontramos una primera definición sobre lo que Hochschild (2008) considera como una emoción en los siguientes términos: “Cabe aclarar que por “emoción” me refiero a la conciencia de la cooperación corporal con una idea, un pensamiento o una actitud, y a la etiqueta adosada a esa conciencia. Por “sentimiento” entiendo una emoción más suave” (p. 111). En el mismo texto, nos plantea la necesidad de una manera sociológica de reflexionar sobre la emoción, que vincule el sentimiento consciente con el contexto social.

Para Hochschild hay tres enfoques del *yo* que utilizan el término *emoción* de manera diferente. El primer enfoque asociado a la imagen del *yo* cognitivo y consciente establece un vínculo entre el contexto social y la reflexión sobre las emociones sin analizar a fondo el sentimiento

consciente. El segundo enfoque asociado a la imagen del *yo* inconsciente establece un vínculo entre los fenómenos emocionales inconscientes y la estructura social pero omite una vez más el sentimiento consciente. El tercer enfoque asociado a la imagen de un *yo* sensible analiza la relación entre la capacidad de sentir y sus etiquetas pero desaparece de la vista el contexto social (2008).

Asimismo, Hochschild nos indica, que en relación con el primer y segundo enfoque se tiene dos líneas de investigación que tienden a dejar de lado el sentimiento consciente. Pero partiendo de la imagen del *yo* sensible, del tercer enfoque, nos encontramos con una línea de investigación que relaciona los sentimientos con una abundante comprensión cultural de éstos. Recupera varios ejemplos sobre esta línea de investigación, uno destacado para mostrar este último punto es el de, Kingsley Davis, sobre los celos. En éste estudio que la autora refiere, Davis, defiende la idea que los celos producidos por el adulterio son a causa de las expectativas establecidas por la propia institución de la monogamia. Es así que Hochschild nos presenta un segundo indicio sobre su concepción de los sentimientos y las emociones: “los sentimientos adquieren su significado y su carácter total sólo en relación con un tiempo y un lugar del mundo específicos. Y cada contexto tiene una dimensión normativa, una dimensión expresiva y una dimensión política” (2008, p. 121)

La dimensión normativa de un contexto, nos explica la autora, dirige nuestra atención hacia la relación entre el sentimiento y las reglas del sentimiento, asimismo, sostiene que tanto los sentimientos como sus reglas son inducidos socialmente. Sobre la dimensión expresiva de un contexto, nos dice, que está ligada con el problema de la comunicación, lo que trata con la verdad o con la falsedad inferida de los sentimientos y no con su incorrección. La dimensión política de un contexto, nos refiere la autora, pone de relieve el afecto dirigido a quienes se ubican en un nivel más alto o más bajo; piénsese en la interacción de un consultor telefónico y

su gerente, o de un consultor telefónico con un cliente, en la primera interacción hay una relación de subordinación ante un superior, y en la segunda hay una relación de servicio (Hochschild, 2008).

Al situarnos en la teoría interaccionista de las emociones y estudiar al *yo* como principal elaborador de las mismas, propone Hochschild, tomar de la perspectiva de Goffman la manera en que vincula la norma social y el sentimiento (2008, p. 137). Para Hochschild, el principal problema con la posición de Goffman es que *el actor* que propone en su teoría no parece sentir mucho, no parece estar en consonancia con los sentimientos, no los evalúa ni los supervisa de cerca, no los evoca activamente, ni los inhibe, ni los configura; en una palabra, no elabora sus sentimientos, sino que se limita a desarrollar una *performance* de cada situación particular que se le presenta; sin embargo reconoce que el situacionismo que Goffman propone permite pensar un acercamiento entre la estructura y la personalidad; la interacción entre las reglas del sentimiento y la elaboración de las emociones.

De Freud la perspectiva del manejo de las emociones debe la noción general de los recursos que poseen los diversos individuos para llevar a cabo la tarea de elaborar las emociones y la noción del manejo inconsciente e involuntario de las emociones (2008, p. 138). Sin embargo el principal distanciamiento con Freud se da en el mismo seno de la emoción; y es que para Freud, entiende Hochschild, la emoción es algo secundario, debido a que es algo pasivo, inconsciente e incluso patológico. La perspectiva del manejo emocional propone, nos dice Hochschild, dirigir la atención hacia la manera en que las personas tratan de sentir y observar los sentimientos de forma consiente y racional.

A lo largo de nuestro trabajo aremos alusión a la noción del manejo emocional desarrollada por Hochschild; una definición apropiada para situarnos es la siguiente:

Por “elaboración de las emociones” me refiero al acto de intentar que se produzca un cambio en el grado o la calidad de una emoción o un sentimiento. Para nuestros propósitos, “elaborar” una emoción o un sentimiento es lo mismo que “manejar” una emoción o llevar a cabo una “actuación profunda”. (Hochschild, 2008, p. 140)

Con respecto a ésta definición tomemos en cuenta que por *actuación profunda* Hochschild hace referencia al método de actuación de Stanislavski el cual propone que el actor guie sus recuerdos y sus sentimientos de manera tal que le fuera posible provocar las expresiones correspondientes.

Revisemos el caso que nos presenta A. Hochschild en su ensayo *Dos maneras de ver el amor* (Hochschild, 2008, p. 177) para acercarnos a la noción del *manejo de las emociones*; nos referimos al relato de la joven novia el día de su boda. Este caso es de principal relevancia porque la autora ofrece un ejemplo de interpretación desde la perspectiva del sociólogo de las emociones, haciendo hincapié en el *manejo emocional* que elaboran las personas, en particular la joven novia, a partir de concepciones que conocen de manera previa de cómo deben sentirse en determinados momentos específicos. Siguiendo a Hochschild, existe un procedimiento inconsciente mediante el cual se coteja la experiencia interior con el contenido de un *diccionario cultural* que de alguna manera significa lo que se supone debe sentir cada individuo bajo determinadas circunstancias (2008, p. 181). En este caso hablamos del día de una boda.

Cada cultura tiene su diccionario emocional singular, que define y delimita los sentimientos, y su biblia emocional, que define lo que debería y lo que no debería sentirse. Como aspectos de la cultura “civilizadora”, estos elementos determinan nuestra posición frente a la experiencia emocional. Configuran las predisposiciones mediante las que interactuamos con nosotros mismos en el transcurso del tiempo. (Hochschild, 2008, p. 182)

Nótese que este *diccionario emocional* con el que cada individuo coteja sus emociones y a través del cual las maneja, en el caso de los consultores telefónicos, como el de otros empleos relacionados con los servicios: piénsese en el caso de las azafatas, los cuidadores de personas mayores, niñeras entre otros; representa una *competencia social* (Micheli, 2007) con la que consiguen adaptarse a las exigencias que su labor implica; interpretamos de ello que este tipos de trabajos abocados al servicio al cliente son primordialmente trabajos emocionales.

Volviendo al caso de la joven novia, Hochschild, nos trasmite el relato del día de la boda de una mujer, que no se sentía como se supone se debería sentir una novia el día de su boda; Hochschild destaca de este caso la descripción que hace la joven sobre sus propios sentimientos: vea que todos a su alrededor se comportan como en un día normal: los mejores amigos, nos dice la joven novia en su relato, no asisten a la boda, la hermana de la novia no le halaga, no le ayuda a vestirse a no ser que se lo soliciten, comienzan los ensayos tarde de la hora asignada; “había supuesto que todos sabrían qué debían hacer”, dice la joven, en una parte de su relato, y sentencia: “Estaba deprimida. ¡Quería sentirme tan feliz en el día de mi boda! Se supone que es el día más feliz de la vida.” (Hochschild, 2008, p. 178) Con ésta contrariedad, Hochschild se interroga sobre las esperanzas y expectativas que tiene la joven novia de cómo debe sentirse el día de su boda antes de sentirse de la forma en la que se sintió, con ello, reconoce que para poder elaborar una emoción, los individuos contamos con un acervo cultural a partir del cual creamos esperanzas o expectativas de cómo nos debemos sentir según sea el caso—piénsese en el *diccionario emocional* o la *biblia emocional*, metáforas que la autora ocupa para describir las normas sociales que determinan el estilo emocional que un individuo debe adoptar bajo situaciones específicas y marcan una correcta repuesta emocional a cada situación.

Hochschild más adelante en su análisis nos dice, que el amor, dentro de la cultura del capitalismo se encuentra inserto en una paradoja; sobre el caso de la joven novia, no es hasta que ve a su prometido parado en el altar, que la joven consigue aislar sus sentimientos del caos a su alrededor y la poca empatía de sus amigos y familiares del momento que está viviendo; y logra concentrarlos en la reconfortante imagen de su matrimonio con su futuro esposo. La falta de lazos sociales que refuercen éste vínculo requiere que se intensifiquen las exigencias que se depositan en cada participante de ese amor; por una parte, nos dice Hochschild, la cultura capitalista nos invita a entregarnos amando sin medida; pero por otra parte es la misma cultura capitalista la que nos advierte que ningún amor es garantía de perdurar por lo que una importante estrategia para manejar las emociones, nos dice la autora, consiste en desarrollar “la habilidad de limitar los vínculos emocionales” (Hochschild, 2008, p. 186), dado que esto nos adapta a la supervivencia en la cultura desestabilizadora del capitalismo.

Sobre “la habilidad de limitar los vínculos emocionales” nos parece interesante que Hochschild se refiera en estos términos para describir el contexto de la cultura emocional en el capitalismo, porque, precisamente el fenómeno que mejor captamos en las narrativas de los colaboradores de la investigación asociadas al *manejo de sus emociones* es la habilidad de limitar los vínculos emocionales; es así que para hablar del contexto en el que se sitúa nuestra investigación nos parece apropiado hacer alusión a una metáfora que Hochschild utiliza en el caso de la joven novia: “Es posible que en nuestro inconsciente colectivo apliquemos la metáfora de capital emocional” (2008, p. 186) reconocemos que en el trabajo que desarrollan los colaboradores de la investigación es el capital emocional lo que propiamente gestionan a fin de rendir a lo largo de sus jornadas y manejar el estrés producido a partir de una llamada con un cliente difícil.

Los colaboradores de esta investigación se sitúan en el contexto del capitalismo de las emociones, porque, al hablar de “capital emocional” pensamos las emociones de los

operadores telefónicos como aquello que se invierte o desinvierte estratégicamente en cada interacción telefónica con un cliente, a fin de solucionar problemas de la empresa, ser más eficientes, conseguir empatizar con cada situación, alcanzar aspiraciones propias, etcétera.

Con referencia a este trabajo, buscamos una perspectiva que nos permita abordar la cultura de las emociones en el capitalismo. Los colaboradores de la investigación, nos comparten a través de sus entrevistas, que a diario se ven interactuando con clientes que les contactan vía telefónica para transmitirles las demandas que tienen con la empresa para la que trabajan, pidiendo una resolución inmediata de sus trámites. En algunas ocasiones, y a esto hace referencia nuestro trabajo de campo, estos encuentros llegan a estar cargados de una amplia carga emocional, con la que los colaboradores de la investigación se ven obligados a manejar; la pregunta que conduce esta investigación propone explorar las estrategias emocionales que elaboran los consultores telefónicos para conseguir manejar sus emociones bajo situaciones donde lo que se espera de ellos es una correcta respuesta emocional ante una situación de confrontación.

Es aquí donde la perspectiva de Hochschild nos permite plantear que: sí estos consultores telefónicos son capaces de manejar sus emociones y orientarlas estratégicamente a los propósitos que les plantea la empresa para la que trabajan, es porque hay un contexto cultural que lo permite y orienta sus acciones. El contexto del capitalismo de las emociones nos es de importancia para comprender, por ejemplo, porque él no invertir sus emociones en la confrontación con un cliente grosero, contenerlas en la medida de lo posible, puede representar dentro de la cultura empresarial de los centros de llamadas, una respuesta correcta e inteligente, y porque, responder a la interpelación con la misma agresividad de los clientes, denota inadaptabilidad para el cargo de consultor telefónico. Y como lo uno implica un razonamiento estratégico sobre el manejo o gestión de las emociones.

Cualquiera que sea el método con que manejamos nuestras emociones, éstas no son independientes de la manera en que las manejamos. Las emociones siempre involucran el cuerpo, pero no constituyen eventos biológicos cerrados. Tanto el acto de “conectarse con el sentimiento” como el de “tratar de sentir” pasan a integrar el proceso que hace del sentimiento con que nos conectamos lo que éste es. Al manejar el sentimiento, en parte lo creamos. A través de la manera en que nos hace ver las relaciones, definir la experiencia y manejar el sentimiento, la cultura del capitalismo se abre camino hacia el verdadero núcleo de nuestro ser. (Hochschild, 2008, p. 187)

A partir de la cita anterior decimos que es la cultura del capitalismo lo que ha moldeado un modo propio de manejar las emociones. Concretamente en el caso que nos ocupa: a fin de adaptarse a su situación laboral, los colaboradores de esta investigación, elaboran diferentes *estrategias emocionales* enfocadas en producir respuestas emocionales correctas según los estándares del rendimiento y la eficiencia en un centro de llamadas. Lo que podemos observar en líneas generales de la experiencia de campo, es que al manejar el estrés y la presión que produce la confrontación con un cliente difícil de manejar, representa para ellos suprimir emociones a fin de no engancharse más del tiempo requerido con cada situación. Lo que corresponde a esta investigación es explorar que estrategias elaboran para conseguir sustraerse emocionalmente a una situación problemática a fin de que esta situación no les afecte la interacción con otros clientes posteriores.

El Dominio De Sí Mismo Y La Empatía En La Cultura Empresarial

Otra perspectiva que revisaremos a lo largo de este trabajo es la de Eva Illouz (2010), quién, en su análisis sobre la intervención de los psicólogos y el discurso terapéutico dentro de las empresas a principios del siglo XX, plantea una línea de análisis que articula una relación de elementos como: el *dominio de sí mismo*, la *empatía*, la *comunicación* y el *interés propio*. Illouz

encuentra en la figura del psicólogo, y propiamente hablando, en la cultura terapéutica, un proceso histórico que modificó las dinámicas de trabajo y los roles de género desempeñados hasta entonces en las empresas norteamericanas. Estos elementos los relacionamos con nuestra experiencia del trabajo de campo realizado con los colaboradores de esta investigación; lo destacado de esta aportación, que tomamos de la perspectiva de E. Illouz, es la cultura empresarial que subyace al espacio laboral en un centro de llamadas.

El propósito de esta revisión general un tanto arrogante no es obviamente volver a trazar la historia compleja y contradictoria de la administración. Más bien, es simplemente sugerir que a pesar de la variedad y la complejidad de las teorías de la administración, lo que emergió fue un repertorio cultural central: las relaciones laborales tradicionales basadas en la autoridad e incluso en la fuerza fueron criticadas y rechazadas y reformuladas como entidades emocionales y psicológicas, lo que permitió así una armonía (aparente) entre la organización y el individuo. (Illouz, 2010, 101)

Este repertorio cultural basado en el *dominio de sí mismo*, plantea sobre el *control emocional*, particularmente, el control del enojo: ser un atributo que solía asignársele al género femenino; la manera en que es reformulado dentro del contexto empresarial de principios del siglo XX, es en conciliación con la toma de decisiones y actitudes estratégicas, visto como un atributo del liderazgo, ya que se entiende como un prerrequisito para la productividad, la cooperación y la eficiencia, asimismo, siguiendo a Illouz, el poseer *dominio de sí mismo* era un signo de racionalidad, esto porque indicaba la capacidad de disciplinar las pasiones en función del interés propio. (Illouz, 2010) El interés propio dentro de este contexto adquiere mayor preminencia sobre cuestiones históricamente relacionadas a la masculinidad como el “honor”. Illouz encuentra que el repertorio cultural que emergió con la intervención de los psicólogos presenta nuevas formas de poder dentro de las empresas: alguien que actúa por encima de sus intereses, y prefiere defender su honor, es considerada emocionalmente incompetente, mientras

que reaccionar estratégicamente y defender los intereses propios, denota, habilidades de liderazgo, por tanto, mayor accesibilidad a puestos de gerencia.

Identificamos que hay un *control emocional* en la experiencia de trabajar como consultor telefónico descrita en los relatos de los colaboradores de ésta investigación principalmente porque tienden a adoptar un estilo emocional que les permite ser moderados y amables en la interacción con los clientes. Siguiendo a Illouz sobre este punto, la autora encuentra en su análisis que, el tipo de *control emocional* requerido por los psicólogos combinaba dos atributos: la capacidad de ser racional en la búsqueda del interés propio y la capacidad para desactivar el conflicto y crear relaciones amigables (Illouz, 2010).

E. Illouz, haciendo referencia a una cita de Karl Mannheim en su estudio clásico de *Ideología y Utopía*, recupera la concepción de que un *estilo* particular de pensamiento es una interminable serie de respuestas a situaciones típicas que caracterizan su posición común (Illouz, 2007). Sobre el tema del *estilo emocional*, Illouz, comenta que el motivo del éxito que tuvo el discurso psicológico se debe a que en el marco del asenso profesional los psicólogos ofrecieron un lenguaje “de las personas, las emociones y las motivaciones” (p. 44) que parecía corresponder y dar sentido a las transformaciones del ámbito laboral estadounidense.

Es así que, para Illouz, los psicólogos actuaron como “especialistas en saber” que desarrollaban ideas y métodos para mejorar las relaciones humanas que por tanto transformaban la estructura o la conciencia de los legos; también el lenguaje de la psicología parecía adaptarse a los intereses de gerentes y empresarios porque los psicólogos parecían prometer nada menos que aumentar las ganancias, combatir los conflictos laborales, organizar relaciones entre gerentes y trabajadores, así como neutralizar las luchas de clase (2007). Para la autora, esto definió un nuevo estilo emocional, principalmente porque el lenguaje psicológico pretendía democratizar

las relaciones entre trabajadores transformando las dinámicas de poder donde en el sistema de control anterior se percibía un sometimiento de los trabajadores hacia sus jefes (2007), ahora, “la buena dirección dependía de la personalidad y la capacidad de entender a los otros más que del privilegio innato y de la posición social” (p. 46).

Para Illouz, *el dominio de sí mismo* defendido por los psicólogos en su versión terapéutica no supone la supresión completa de las emociones, como representaba en el modelo victoriano, antes bien, la autora, advierte que la empatía es vista como una adición esencial para *el dominio de sí mismo* (2010). Este se manifiesta como una actitud optimista, sonriente y agradable; que pone el énfasis en abrigar pensamientos positivos acerca de uno mismo y de los demás. Siguiendo a Illouz, la mezcla entre *dominio de sí mismo* y empatía puesta en marcha por los psicólogos tiene como objetivo crear las condiciones para lo que los investigadores organizacionales han denominado como estrategias del congraciamiento:

Estrategias cuyo objetivo es convertirse en alguien agradable en función de proyectar amabilidad, una actitud positiva hacia los demás y la capacidad de reconocerlos. Lo que está en juego en la construcción de tales personalidades es la capacidad de establecer la confianza y la honradez. (...) El lugar de trabajo capitalista, lejos de estar desprovisto de emociones, se ha visto saturado con una clase de afecto comprometido con el imperativo de la cooperación y comandado por él. (Illouz, 2010, pp. 110-111)

Desde la perspectiva de E. Illouz podemos considerar la cultura del capitalismo a partir de la demanda de crear redes de interdependencia y que ha colocado el afecto en el centro de sus transacciones; invitando consigo a hombres y mujeres “a controlar sus emociones negativas, a ser amigables, a verse a través de los ojos de los otros y a establecer lazos de empatía con los demás” (2010, p. 111). Otro punto a destacar en la propuesta de Illouz, es el hecho de que este modo de relación con los afectos en el capitalismo ha desmantelado las identidades de género,

al ordenar que ejerzamos nuestras habilidades mentales y emocionales para identificarnos con el punto de vista de otros, los gerentes han orientado las interacciones al modelo de la *personalidad* femenina tradicional.

Para Illouz, los estudios de Elton Mayo realizados entre 1924 y 1927 en el complejo fabril *Hawthorne Works*, fueron un aporte novedoso para la teoría de la administración (2010), quien, a pesar de la brecha teórica que separaba el trabajo de los psicólogos experimentales de la revolucionaria teoría de Mayo acerca de las relaciones humanas, la continuidad entre ambos trabajos residía en el hecho de que Mayo sugería que la *personalidad* era de suma importancia para el éxito de la empresa.

Lo que le parece de especial interés a Illouz es que los primeros experimentos de Mayo en *General Electric* todos los sujetos fueron mujeres, sin advertirlo, comenta la autora, sus descubrimientos iniciales tenían una fuerte carga de género.

Si la cuestión de cómo formar y mantener los lazos sociales dentro de la empresa se convirtió en un motivo clave para Mayo y para otros teóricos que lo siguieron, ello es así porque sus descubrimientos iniciales tenían (sin saberlo) un sesgo de género, y reflejaban así la cultura emocional de las mujeres, en la que el apoyo emocional, el cuidado, el despliegue de las emociones, las expresiones exteriorizadas de apoyo y la comunicación lingüística eran elementos centrales de la identidad social y del desarrollo de lazos sociales. (2010, p. 97)

Lo que E. Illouz explica es cómo se fue construyendo dentro de la cultura empresarial los atributos necesarios para una *personalidad eficiente* —atributos morales como la lealtad y la confiabilidad—, a partir del papel de los psicólogos en el campo de la administración; la importancia que tienen los estudios de Hawthorne es que se presta una atención histórica sin precedentes a las transacciones emocionales, dado que su principal descubrimiento era que la

productividad se incrementa si las relaciones en el trabajo se caracterizaban por la preocupación y por la atención hacia los sentimientos de los trabajadores (2010).

Descripción Del Trabajo De Campo En Un Centro De Llamadas

La Investigación Cualitativa

Se entiende por “investigación cualitativa” a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios cuantitativos (Strauss y Corbin, 2002). Este tipo de investigaciones pueden tratar temas sobre la vida de la gente, los comportamientos, emociones y sentimientos; también abarca relaciones más complejas como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y los fenómenos culturales.

El análisis cualitativo implica el proceso de interpretación de datos en bruto con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico. Los datos pueden consistir en entrevistas y observaciones pero también pueden incluir documentos, películas o cintas de video, incluyendo datos que se han cuantificado con el propósito de un censo (Strauss y Corbin, 2002).

Una razón válida para escoger los métodos cualitativos en una investigación es la naturaleza del problema que se investiga. Strauss y Corbin (2002), mencionan como ejemplos de investigaciones cualitativas: comprender el significado o naturaleza de la experiencia de personas con problemas tales como enfermedades crónicas, adicciones, el proceso del divorcio y el acto de “destaparse” o “salir del closet”. Este tipo de temáticas a través de los métodos cualitativos permiten indagar en el trabajo de campo que es lo que la gente hace y piensa.

Además, los métodos cualitativos se pueden usar para obtener detalles complejos, tales como sentimientos, procesos de pensamiento y emociones, difíciles de extraer o de aprehender por métodos cualitativos.

Encontramos dos componentes principales en la investigación cualitativa. El primero de ellos son los datos, que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas. El segundo de ellos son los procedimientos para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías por medio de una serie de oraciones proposicionales. (Strauss y Corbin, 2002)

Para esta investigación se eligieron los métodos cualitativos porque al elegir el tema de los consultores telefónicos en un centro de llamadas identificamos el estrés y el manejo de la presión como tópicos centrales de nuestro análisis. El propósito de producir una narrativa, con la colaboración de los participantes de esta muestra, que hablase de cómo era el día a día dentro de un centro de llamadas era un objetivo claro en nuestra investigación. El trabajo en un centro de llamadas como consultor telefónico nos parecía algo impersonal, anónimo y rutinario al grado de no tener ninguna influencia en la vida de quienes lo practican, y con este prejuicio, nos motivó la posibilidad de escuchar la experiencia propia de un grupo de consultores telefónicos.

También al diseñar las estrategias metodológicas para el abordaje de campo, con la consulta de la bibliografía relacionada a los centros de llamadas, una plática previa al abordaje de campo con un gerente de un centro de llamadas y un consultor telefónico, asimismo, como la elaboración de la guía para la entrevista semiestructurada: el tema de las emociones que experimenta un consultor telefónico se nos fue presentando como un aspecto de su trabajo cada vez más predominante en las competencias que requieren. No fue hasta el acercamiento teórico del *manejo emocional* de Arlie Hochschild (2008) que se logró captar el trabajo del servicio al

cliente de los consultores telefónicos como un trabajo emocional, donde las personas que realizan estos trabajos en su relación con el cliente, se ven a emplear un tipo de manejo de sus emociones, que les permita generar empatía y congraciamiento, a fin de generar un ambiente de confianza, que dentro de una sociedad mercantilizada en la que a diario las personas establecen una serie de relaciones comerciales con desconocidos, que los empleados consigan empatizar con los clientes es importante para el desarrollo de estas relaciones comerciales.

Para este trabajo de investigación se desarrolló la elaboración de un guion para una entrevista semiestructurada en la que se agrupa en temas: la formación y elección de carrera, la significación del trabajo, la experiencia en el trabajo, el manejo de objeciones en llamadas con clientes difíciles, la emocionalidad, la percepción de la vida cotidiana fuera del trabajo y la relación cotidiana con compañeros y supervisores. Se aplicó un total de nueve entrevistas, las cuales se transcribieron y se ha llevado a cabo un trabajo analítico de codificación de las mismas. Asimismo, se ha agrupado los códigos encontrados en el trabajo de campo en cuatro categorías a las que se han denominado como: el estilo emocional, la provocación de tensiones, la estrategia de no engancharse y empatizar con los clientes; más adelante describiremos cada una.

Descripción Del Campo De Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se decidió ocupar como instrumento metodológico la entrevista semiestructurada. El objetivo de esta muestra realizada a catorce participantes fue producir las narrativas de su experiencia laboral como consultores telefónicos, lo que en un inicio motivo esta investigación era poder obtener información sobre la manera en que los consultores telefónico manejaban el estrés y la presión dentro de un centro de llamadas, bajo una guía de preguntas abiertas se fue explorando los temas relacionados al manejo de objeciones, la relación con sus superiores y la organización de sus horarios.

Se eligió la entrevista semiestructurada como método de recolección de datos porque en nuestro acercamiento inicial al campo, nos percatamos de que el trabajo como consultor telefónico, presuponía una labor principalmente intelectual en el que el manejo de las emociones en la interacción con el cliente jugaban un papel importante. Hacemos alusión a una experiencia de campo que tuvimos dentro del décimo trimestre, cuando iniciábamos el protocolo de la investigación, en ella tuvimos la oportunidad de hablar con un consultor telefónico y un gerente de un centro de llamadas. El cansancio y agobio que nos expresó el consultor telefónico nos invitó a pensar junto con la bibliografía relacionada al tema del componente emocional que puede haber dentro de un centro de llamadas.

Es así que la entrevista semiestructurada nos brinda a través de la elaboración de un guion agrupar una serie de cuestiones que veíamos relacionadas a la experiencia emocional de los consultores telefónicos; y al ser cuestiones abiertas permitir la producción de narrativas donde la extensión en determinadas preguntas nos diera indicios de las inquietudes e intereses de cada uno de los colaboradores de la investigación y esto nos permitiera volver sobre ellas.

Cabe informar que para la elaboración de esta muestra se contó con la participación de Bruno Martínez Galeana y Cristhian Ravelo Lugo, a quienes se les reconoce y agradece sus aportaciones a este trabajo de investigación; con ellos se llevaron a cabo un total de nueve entrevistas; asimismo, todas las entrevistas fueron transcritas por los tres integrantes.

El contacto con los participantes lo realizamos a través de nuestro compañero Cristhian Ravelo, quien en el momento de realizar las entrevistas trabajaba para la empresa *Grupo Profuturo S.A.B. de C.V.*; se realizó una reunión previa con todos los colaboradores de la investigación donde se les propuso la posibilidad de hacerles una entrevista acerca de su trabajo como consultores telefónicos, donde se tuviera la oportunidad de poder grabarles a través de un dispositivo digital y poder transcribir el contenido de las entrevistas.

Una vez que accedieron, se acordaron horarios para realizar cada entrevista, abocándose a la disposición de cada participante. El lugar que se optó para llevar a cabo las entrevistas fue la plaza comercial Portal San Ángel en la Alcaldía Álvaro Obregón, con ello se buscó un punto de reunión cercano a su trabajo y llevarse a cabo en un horario posterior a su hora de salida.

La particularidad de nuestra investigación se hace evidente desde la aplicación misma de la entrevista. Lo que observamos dentro de nuestro acercamiento al campo, con respecto al dispositivo de la entrevista, es que el dispositivo dispone un grupo de situaciones semejantes que resuenan al ejecutar su labor como consultores telefónicos y al ser puestas en operación con el dispositivo de la entrevista nos dan cuenta del *modelo comunicacional* manejado en su labor de atención al cliente.

Eva Illouz (2010), nos comenta al respecto de este modelo de la “comunicación” que su principal objetivo es , tales como, “comprender los motivos de los otros, pero también manipularse a sí mismo y manipular a los otros para alcanzar las metas deseadas y controlarse a sí mismo, pero también ser agradable y accesible” (p.120).

Habría que hacer mención que el dispositivo de la entrevista, por sí mismo, dispone situaciones particulares que tienen que ser puestas en consideración en el análisis de las narrativas producidas por los colaboradores de la investigación, piénsese como ejemplo de esto, la narrativa producida por un hombre que está en estado de calle, al ser entrevistado por lo que él podría suponer como un agente del aparato institucional, no va a ser la misma narrativa, frente a lo que él podría suponer como uno de sus iguales. La relación especular de los colaboradores de la investigación, de cómo suponen que son vistos y lo que suponen de su interlocutor, es un tipo de relación que dispone propiamente el dispositivo de la entrevista.

Lo que observamos en los colaboradores de la investigación es un dominio en las técnicas para producir amabilidad al ser entrevistados, al mismo tiempo, saben cómo emplear recursos para

optimizar las conversaciones tales como la escucha activa; son hábiles empatizando con las emociones del otro y deduciendo las respuestas deseadas por éste, observadores natos de los diferentes estados emocionales de su interlocutor, capacitados para controlar su propia ansiedad, para manejar el tono emocional de la comunicación, brindar atención para cada situación y administrar los tiempos a lo largo del desarrollo de la entrevista.

El más claro registro del *modelo comunicacional* que manejan nuestros colaboradores está en el registro sonoro de su tono de voz. Su voz es moderada, monótona, fluida, pródica en la expresión de emociones, principalmente las de asentimiento y cordialidad. Manejan bien su propia ansiedad; al ser entrevistados más que presentar resistencia al hablar sobre su trabajo abundan en cualquier tema que se les pregunte, inclusive en los temas relacionados a su sufrimiento personal, su voz nunca abandona el tono moderado con el que están habituados a resolver problemas.

Guía De La Entrevista Semiestructurada

Los temas a tratar en la entrevista se ordenaron de la manera siguiente:

Formación Y Elección De Carrera.

Conocíamos previamente que una condición para la empleabilidad como consultor telefónico para la empresa en la que trabajan los colaboradores de la investigación era estar en un proceso de licenciatura en curso; uno de los objetivos de introducir este tema en la guía de preguntas era familiarizarnos con sus carreras e indagar sobre los beneficios de trabajar en un centro de llamadas en relación con sus formaciones profesionales.

¿Qué estás estudiando?

¿Cuál fue el motivo para que eligieras la carrera que estás estudiando?

Significación Del Trabajo.

Esto suponía invitar a los colaboradores de la investigación a producir narrativas de lo que es un consultor telefónico, cómo entienden la labor y los objetivos que promueve la empresa para la que trabajan, asimismo, explorar las valoraciones particulares que hacen de su trabajo individual y el beneficio que encuentran sobre las habilidades que van adquiriendo, tales como *el control de sí mismos*.

¿Por qué elegiste trabajar en un call center?

¿Qué habilidades o características deben tener las personas para trabajar en un call center?

¿Cuánto tiempo tienes laborando en el call center?

¿Cuáles son tus horarios de trabajo?

La Experiencia En El Trabajo.

Con esta temática en la guía de preguntas buscamos explorar *la experiencia emocional* de un consultor telefónico. Partiendo desde lo que supone la organización de sus tiempos, la gestión de su rendimiento, el manejo del estrés, el cansancio, hasta la interacción con los clientes.

¿Nos podrías describir un día de rutina en el call center?

¿Podrías describirnos cómo son las áreas dónde regularmente estás en un día de trabajo, cómo es el lugar donde contestas llamadas, el lugar donde tomas tus alimentos, etc?

¿Qué tipo de clientes atiendes en las llamadas que recibes?

¿Tienen que durar algún tiempo determinado estas llamadas?

¿Quién y cómo registra la duración de tus llamadas?

¿Qué pasa si tus llamadas no cumplen con la duración que te piden?

¿Cuántas llamadas tienes que contestar por día?

¿Qué pasa si por alguna razón cuelgas una llamada?

¿Qué haces cuándo no quieres contestarle a un cliente?

¿Qué códigos debes de seguir en tu área de trabajo, como por ejemplo, de vestir, de convivencia, durante las llamadas?

¿Es fácil o cómodo para ti poder seguir estos códigos? ¿Qué es lo que más te cuesta y por qué?

¿Adoptar estos códigos significó un cambio en tu vida? ¿En qué sentido?

¿Qué tipo de prestaciones tienes en este empleo?

¿Tienes horario de comida?

¿Si tienes ganas de ir al baño o necesitar atender algún tema personal qué haces para ya no recibir llamadas?

Vida Laboral Y Vida Universitaria.

Al conocer el hecho de que alternaban sus horarios entre su trabajo y sus estudios, esto suponía el interés por conocer las estrategias que empleaban para organizar su tiempo y establecer rutinas enfocadas en su mejoramiento personal.

Parece que un día en el call center es como un cronómetro que se ajusta todo a un tiempo determinado, ¿qué piensas sobre esto? Explorar las emociones/sentimientos que produce un trabajo tan cronometrado — estrés, angustia, etc.

A pesar de esta rutina tan cronometrada del call center, ¿sientes que tienes “libertad” en tu trabajo? Solicitar ejemplos sobre esa “libertad” — espacios, momentos, personas, actividades.

¿Crees que tus actividades en tu día a día están igual de cronometradas así como lo están en el call center? ¿Por qué si o por qué no?

Manejo De Objeciones (Llamadas Con Clientes Complicados).

Esto suponía nuevamente a través del conocimiento previo que teníamos de nuestro objeto de estudio el tipo específico de dificultades con las que tiene que sortear un consultor telefónico, haciendo hincapié en *las estrategias emocionales* que observábamos a lo largo de las entrevistas.

¿Qué serie de consejos o ejercicios les enseñan para lidiar con un día con muchas llamadas?

¿Qué tipo de taller o asesoría les dan para poder trabajar? Explorar a profundidad la “capacitación” que reciben: del lenguaje, de las formas de reaccionar, estrategias de contención y autocontrol, etc.

¿Cuáles serías las cosas más complicadas que tuviste o tienes que hacer para seguir laborando aquí?

Estar contestando una llamada después de otra, ¿implica algún nivel de concentración?

¿Qué haces para estar concentrado en cada llamada?

¿Me podrías explicar qué sientes cuando tienes un día de trabajo con muchas llamadas?

¿Qué características crees que tiene un día estresante en el call center?

¿Qué consideras hay en el call center que sea un factor que genere estrés que no tenga que ver con que recibas muchas llamadas?

¿Qué te pones a hacer para que esos factores de estrés no influyan en tu concentración y puedes seguir contestando llamadas?

¿Te ha tocado hablar con clientes molestos?

¿Qué haces cuando atiendes a un cliente molesto?

¿Cómo influye en ti hablar con un cliente así? ¿Qué le pasa a tu cuerpo durante esta llamada?

¿Durante esa llamada qué haces para no reaccionar de manera impulsiva?

¿Te has peleado con algún cliente durante la llamada?

Emocionalidad.

Esto suponía desarrollar dentro de la narrativa de nuestros informantes el concepto de “sonrisa telefónica”, este concepto al cual no eran ajenos ya que es parte de su capacitación dentro del servicio de consultor telefónico, propone la elaboración de la emoción a partir de un tipo específico de normatividad entorno a sus modos de expresión, ésta asociada a una mercantilización de la amabilidad en los servicios propia de las sociedades más burocratizadas.

¿Qué sentías mientras te peleabas con una persona que no puedes ver?

¿Te ha pasado que durante el día piensas en esa llamada o en ese cliente en particular?

¿Qué vas sintiendo sobre eso?

¿Tienen algún lugar a donde puedan ir a relajarse después de una llamada complicada?

¿Y es un espacio donde si puedes relajarte?

¿Por qué si o por qué no?

¿Crees que las situaciones personales tengan algo que ver con cómo manejan los casos que atienden en la línea telefónica?

Hay algo que se llama “*Sonrisa telefónica*” — explicar concepto brevemente —, ¿qué opinas sobre esto?

¿Qué emoción piensas es la que mejor describe tu lugar de trabajo?

¿Piensas que esta “emoción” tiene alguna continuidad en tu vida o solo se da en el trabajo?

Percepción De La Vida Cotidiana.

Esto suponía indagar en sus narrativas como son fuera del servicio de atención al cliente, cómo se corresponde su labor con su vida ordinaria pensando, por supuesto, sí las habilidades adquiridas en el servicio al cliente modelan sus interacciones sociales fuera de su empleo.

¿Qué crees que haya cambiado en tu vida a partir de que comenzaste a laborar en el call center?

¿Qué has hecho para poder cumplir con las demandas de tu carrera y del trabajo?

¿Lo que has aprendido aquí en tu trabajo te ha servido en otras áreas de tu vida?

Cuerpo.

Sobre un trabajo que se percibe como meramente intelectual, comprender la exigencia de lo que significa realizar una labor la mayor parte del tiempo sentado frente a un escritorio y las complicaciones o dolencias, de haberlas, de lo que supone este tipo de desgaste físico.

¿Consideras es cansado trabajar en un call center? Analizar: en qué lugar del cuerpo siente el cansancio, el estrés, explorar la postura del cuerpo y el espacio de trabajo, preguntar “dónde le duele”, si con los compañeros del trabajo conversa sobre el cansancio y dolores del cuerpo, etc.

Relaciones Sociales (Compañeros Y Supervisores).

Esto suponía establecer las diferentes redes de jerarquías que hay entre ellos, asimismo, poder describir cómo se comportan dentro de la empresa y observar la comunicación a partir de la relación entre iguales.

¿Cómo describes que son las relaciones entre tus compañeros de trabajo?

Si tienes que estar atendiendo llamadas, ¿en qué momento pueden ponerse a conversar entre ustedes?

¿Pueden estar hablando con un compañero mientras también están hablando con un cliente?

¿Cómo lo hacen?

¿De qué hablan?

¿La relación con tus compañeros solo se da en el trabajo o has convivido con ellos fuera del trabajo?

¿Qué te gusta de poder convivir con ellos?

Cuándo están conviviendo fuera del call center, ¿qué es lo más común hablar entre ustedes?

¿La relación con tus supervisores es la misma que con tus compañeros del call center?

¿Ellos solo se interesan en que cumplas con tus metas laborales o crees que se interesan también por ti?

¿Qué es lo que te agrada y no te agrada de ellos?

Características De Los Participantes De La Investigación

Para la presente investigación, como ya se ha dicho, se realizaron nueve entrevistas a un total de catorce participantes; siete entrevistas individuales, una en pareja y una grupal compuesta por cinco colaboradores de la investigación; todos ellos cumplen la característica general de

estar cursando una carrera universitaria, y el rango de edad que manejamos es de los veintidós años hasta los veintinueve.

Nombre	Edad	Sexo	Carrera	Residencia
Abraham	23	Hombre	Ingeniería	Ciudad de México
Carolina	25	Mujer	Economía	Ciudad de México
Denise	24	Mujer	Economía	Ciudad de México
Dianey	24	Mujer	Economía	Ciudad de México
Emanuel	23	Hombre	Comunicación	Ciudad de México
Ethan	25	Hombre	Economía	Ciudad de México
Fernando	27	Hombre	Finanzas	Ciudad de México
Leopoldo	22	Hombre	Administración	Estado de México
Luis	22	Hombre	Contabilidad	Ciudad de México
Magali	29	Mujer	Psicología	Ciudad de México
Misael	26	Hombre	Ingeniería	Estado de México
Pamela	28	Mujer	Contabilidad	Ciudad de México
Raúl	23	Hombre	Administración	Ciudad de México
Roció	22	Mujer	Mercadotecnia	Ciudad de México

Magali

La primera entrevista que realizamos fue a Magali de veintinueve años de edad, actualmente cursa la carrera de Psicología, ella nos comparte que está casada y tiene un hijo de once años, es residente de la Ciudad de México.

Carolina Y Pamela

La siguiente entrevista se realizó en pareja, por predisposición propia de nuestras colaboradora, Carolina de veinticinco años de edad, actualmente está en el último año de la carrera de Economía, es residente de la Ciudad de México; Pamela de veintiocho años de edad, actualmente está en proceso de titulación de la carrera de Contabilidad, es residente de la Ciudad de México; ambas nos comparten que están solteras.

Abraham

La siguiente entrevista que realizamos fue a Abraham de veintitrés años de edad, actualmente cursa la carrera de Ingeniería en comunicaciones y electrónica, él nos comparte que tiene pareja, es residente de la Ciudad de México.

Luis

La siguiente entrevista que realizamos fue a Luis de veintidós años de edad, actualmente cursa la carrera de Contabilidad, él nos comparte que tiene pareja, es residente de la Ciudad de México.

Dianey

La siguiente entrevista que realizamos fue a Dianey de veinticuatro años de edad, actualmente cursa la carrera de Economía, ella nos comparte que está soltera, es residente de la Ciudad de México.

Fernando

La siguiente entrevista que realizamos fue a Fernando de veintisiete años de edad, actualmente cursa la carrera de Finanzas, él nos comparte que tiene pareja, es residente de la Ciudad de México.

Misael

La siguiente entrevista que realizamos fue a Misael de veintiséis años de edad, actualmente cursa la carrera de Ingeniería civil, él nos comparte que está soltero, es residente del Estado de México.

Ethan

La siguiente entrevista que realizamos fue a Ethan de veinticinco años de edad, actualmente cursa la carrera de Economía, él nos comparte que tiene pareja, es residente de la Ciudad de México.

Entrevista Grupal

Para la última entrevista que decidimos realizar se organizó un grupo de cinco integrantes; Rocío de veintidós años de edad, actualmente cursa la carrera de Mercadotecnia, es residente de la Ciudad de México; Raúl de veintitrés años de edad, actualmente cursa la carrera de Administración de empresas, es residente de la Ciudad de México; Emanuel de veintitrés años de edad, cursó la carrera de Comunicación actualmente realiza una Maestría en Comunicación Digital, es residente de la Ciudad de México; Leopoldo de veintidós años de edad, actualmente cursa la carrera de Administración industrial, es residente del Estado de México; Denise de veinticuatro años de edad, actualmente cursa la carrera de Economía, es residente de la Ciudad de México.

Definición De Las Categorías De Análisis

Con la categoría de *El estilo emocional* queremos dar cuenta de un grupo de situaciones donde, nuestros colaboradores, tienen que realizar un *dominio sobre sí mismos* a fin de mantener una actitud moderada, abocada a transmitir empatía a los clientes; por ello explotar contra un cliente, o llorar de frustración, resulta un desgaste dentro de su trabajo porque se les exige dar atención al mayor número de clientes como les sea posible, como ellos mismos nos lo indican, la retención de sentimientos dirigidos a una persona en específico, merma considerablemente la atención necesaria para la atención de futuros clientes. Así que dosificar sus emociones, en

este contexto, representa un manejo de las mismas, porque, al reflexionar sobre esto, al irse adaptando a las demandas de su trabajo se van dando cuenta que mantener sus emociones aisladas de situaciones que provoquen tensión les produce un mayor dominio sobre sí mismos y un control de la situación que están resolviendo, asimismo, les permite mantener la misma actitud positiva en sus próximas llamadas y atender con eficiencia y amabilidad a cada cliente.

Con la categoría de *Provocación de tensiones* queremos englobar un grupo de tópicos relacionados con el estrés y la frustración producidos por el sistema de monitoreo, por la relación con los clientes, por lo acotado de sus tiempos de descanso en el trabajo, por la demanda de multitareas, en su conjunto, elementos externos producto de la relación entre el individuo y la empresa, pero, también abarcamos los tópicos relacionados con la angustia y la ansiedad producidos por el manejo y la vigilancia que realizan sobre sí mismos, nuestros colaboradores, esto derivado del sistema de vigilancia que impera en estos espacios laborales.

Con la categoría de *La estrategia de no engancharse* hemos querido englobar aquellas situaciones donde se observa que, nuestros colaboradores, identifican la manera en que se logra superar la tensión generada a través de una llamada con un cliente inconforme, lo que puntualmente nos comunican es, en sus propias palabras, el *no engancharse*, código con el que ellos identifican separar las situaciones de tensión originadas por algún problema propio de la empresa, y su trato con el cliente, quien está afectado por un proceso de la propia empresa, así al identificar la molestia e inconformidad del cliente y reconocer que a pesar de estar tratando con él, el problema no es con ellos, consiguen aislar sus propias emociones y no ser afectados pese a que en ocasiones sean agredidos y amenazados; esta habilidad de *no engancharse* la adquieren a través del tiempo y lo que se observa es que es producto de la reflexión e introyección que ellos hacen a fin de lograr adaptarse al trabajo de consultor telefónico.

Uno de los aspectos que observamos en nuestras entrevistas era el hecho de que *el manejo emocional* que realizan está orientado a alcanzar fines prácticos o algún tipo de beneficio, por ejemplo, si al reconocer que eludiendo el conflicto logran resolver un mayor número de problemáticas y eso lo realizan de manera estratégica con la finalidad de conseguir algún asenso, este tipo de reflexiones, nos permiten identificar en sus decisiones como racionalizan sus comportamientos y pretenden orientar sus emociones en pos de alcanzar algún beneficio social. Que ellos consigan moderar su comportamiento al ambiente laboral dentro de una empresa les proporciona una mayor posibilidad de ser seleccionados para ocupar algún cargo gerencial y otro tipo de beneficios sociales. También como competencia, el reconocer circunstancias en las narrativas de nuestros colaboradores donde ellos moderan sus emociones en pos de lograr adaptarse a sus empleos, y pensando en el alto nivel de competencia que existe en la oferta laboral, que ellos estén mejor adaptados al ambiente laboral de una empresa es un beneficio social, o al menos así nos lo refieren cuando preguntamos sobre qué bien veían a futuro al estar trabajando como consultores telefónicos.

Con la categoría de *Empatizar con los clientes* hemos querido englobar aquellos tópicos donde nuestros colaboradores nos hablan de la capacidad de reconocer las situaciones y demandas de los clientes, y el interés por querer buscar una solución a los problemas que les plantean, asimismo, retomar la relación de *dominio sobre sí* y empatía es importante, porque su labor se desarrolla a partir de que ellos logran proyectar amabilidad, una actitud positiva hacia los demás y la capacidad de reconocerlos, es decir, lo que dejan ver las narrativas de nuestros colaboradores es que el trabajo como consultor telefónico tiende a desarrollar una identidad optimista, agradable y sonriente en la comunicación con otras personas esto con el fin de establecer confianza en el trato personal, es así que ser empático también significa ganar la confianza de otra persona. Lo que para nuestros colaboradores es importante ya que

esencialmente se dedican a resolver las problemáticas que se suscitan de los clientes para la empresa en la que trabajan.

Análisis De Las Entrevista Siguiendo Las Categorías Analíticas

El Estilo Emocional

El primer elemento para exponer *el estilo emocional* de los consultores telefónicos en un centro de llamadas lo encontramos en la organización de sus horarios.

He tenido que organizar más mis tiempos, incluso, hago anotaciones, me pongo horarios específicos, si no lo hiciera no me daría tiempo de hacer todo lo que tengo que hacer, he tratado de no deber materias, de no reprobar, procuro entregar todas mis cosas a tiempo, en el trabajo no se me complica, se me complica en los horarios, porque yo tengo un niño, un niño de once años, pero, es más que nada, organizar el tiempo, si es pesado, pero si lo organizas, tienes un tiempo específico para todo. (Magali: 29 años)

Nuestra colaboradora presenta la situación de tener un hijo de once años, hecho que ajusta aún más sus tiempos. Entre cumplir con una jornada laboral establecida, estar cursando una carrera universitaria y tener que cuidar de su familia, nuestra colaboradora comprende que, organizar su tiempo, es la estrategia capaz de resolver la situación de tensión producida a partir de la carga de trabajo de las diferentes actividades que desarrolla a lo largo de su día: “si no lo hiciera no me daría tiempo de hacer todo lo que tengo que hacer”, nos comenta.

En esta misma entrevista, nuestra colaboradora, nos comunicó sobre su situación estudiantil. Muchos después de hablar con ella sobre la manera en que consiguió poder intercalar su trabajo y sus estudios universitarios, y cómo fue que se adaptó, al indagar sobre algún ejemplo que ella nos proporcionara de la forma en la que ella haya resuelto alguna situación nos expresó lo siguiente.

Ahorita, por ejemplo, en este cuatrimestre no me inscribí a la carrera, porque, tenía lo del trabajo, y luego con mi hijo en la secundaria, y muchas cosas, que dije, que puedo hacer, dejar de trabajar, no puedo, pues, voy a pausar la carrera en este cuatrimestre, para, abarcar lo más que pueda, de todas las situaciones que me están absorbiendo bastante, y ya después, nivelarme de nuevo, entonces, si tuve que poner una pausa, y tuve que elegir qué era lo que iba a pausar, o el trabajo, o la carrera, en el cuatrimestre no me va a afectar, me voy a retrasar, pero voy a seguir teniendo la escuela, y si dejo de trabajar, no, va a ser como más difícil, para poder nivelarme, y hacerme de esos tiempos, que te digo, es más difícil, y el cuatrimestre que viene, ahora sí, con todo, pero ya un poco más tranquila y relajada, porque, si hubo un tiempo en que me sature bastante de muchas cosas, y no podía hacer ni una ni otra, de esa forma, fue cómo pude hacer ese cambio, o ese tránsito. (Magali: 29 años)

Sí bien, lo primero que identificamos es la primacía que tiene su trabajo sobre sus estudios universitarios, hay más elementos para poder comprender su situación. Como ya lo mencionábamos ella tiene un hijo, que como nos lo comunica demanda parte de su tiempo, jamás nos hizo mención de alguna presión económica, antes bien nos comunicó que cuenta con el apoyo de su pareja, y tiene contacto cercano con sus padres, la situación que propiamente ella nos expone es sobre la sobresaturación de su tiempo.

Nuestra colaboradora anteriormente nos había comunicado que organizando el tiempo era la manera en la que se lograba intercalar los estudios con el trabajo, sin embargo, en su situación no es suficiente mantener un régimen estricto de horarios, el tener un hijo, un matrimonio, un empleo y una carrera en curso, siempre le termina demandando más tiempo, por lo que se ve en la situación de tomar una decisión estratégica en la que tiene que realizar algún sacrificio siempre y cuando no pierda nada de lo que hasta ahora ha conseguido y obtenga algún beneficio de ello. Ella decide pausar sus estudios universitarios, porque consiguiendo esta relajación y tranquilidad, que ella nos comunica, entiende podrá tener un rendimiento más óptimo en sus estudios: “el cuatrimestre que viene, ahora sí, con todo”, afirma.

Para exponer cómo se presenta en nuestros colaboradores el tema del *dominio de sí mismos*, esta misma entrevista con Magali nos proporciona el siguiente indicio.

Me refiero, a que no todo el tiempo estamos felices, hay muchas situaciones, en nuestra vida cotidiana, que tienen que convivir con nuestro trabajo, entonces, tus emociones van ligadas con lo que tu expresas, o dices, lo que te hacen sentir las personas que te llaman, si tu estás muy sensible, y un señor te empieza a decir groserías, te vas a quebrar, es más difícil que tú lo puedas tolerar y sobrellevar, a que si te encuentras estable, que sepas llevar ese equilibrio entre tu vida personal, y lo que traes, y con el trabajo, es un trabajo que siempre te exige que estés cálido, atento y feliz, y que le puedas contestar de buena manera al cliente, muchas veces, cuando estamos enfadados o tristes, se nota bastante en tu voz, en la forma en que atiendes a la persona, no sé, yo he preguntado a los chicos, su manera de desestresarse, es ir y tomar, y todo eso, que yo, para mí, es como distinto, para uno que está más grande, no es tan fácil, decir, me voy y me tomo una cerveza, me quité mi estrés y mis broncas que traigo, entonces, si, como que requiere de un esfuerzo personal. (Magali: 29 años)

Identificamos en la narrativa de nuestra colaboradora, el reclamo de que no todo el tiempo se puede estar feliz, hay situaciones externas al trabajo con las que un individuo carga. Encontramos que una condición para lograr ser eficiente en un centro de llamadas es presentar una actitud positiva, esto principalmente porque este empleo exige entablar un gran número de relaciones sociales en un solo día, desarrollar una actitud agradable facilita el trato con otras personas y la comunicación.

Otro punto a destacar es el relacionar el rendimiento en el trabajo con algún asunto relacionado con la vida personal. Nuestra colaboradora nos dice: “hay muchas situaciones en nuestra vida cotidiana que tienen que convivir con nuestro trabajo”, la situación que anteriormente se expuso, donde nuestra colaboradora decide darse de baja por un trimestre para solucionar la “sobresaturación” de trabajo que tiene y de este modo darse los tiempos que ella necesita;

habíamos buscado indicios que nos permitieran explorar si el trabajo de atención al cliente como consultor telefónico tenía influencia fuera de su vida laboral, lo destacado de este fragmento es la situación contraria a lo que esperábamos encontrar.

Es la vida cotidiana con todas sus singularidades y situaciones específicas lo que influye en el trabajo de una persona, vemos que nuestra colaboradora nos indica que dentro de este trabajo, que propiamente es un servicio, se necesita tener una actitud optimista, agradecer con la actitud y ser servicial; cosa que ella lamenta porque reconoce que no siempre le es posible; en una parte nos habla de la voz y como esta, modula y elabora la emoción que necesita transmitir, también nos indica que ella ha buscado modos de desestresarse, precisamente porque lo que ella nos indica es que a través de la voz se transmite el estado anímico por el que se está pasando.

Pasemos a la entrevista en pareja que realizamos para seguir explorando el tema de cómo la vida cotidiana influye en el trabajo de una persona.

También influye mucho tu vida personal, tu vida en la escuela, tu vida en la familia, tu vida en la pareja; influye todo eso en cómo te vas a desenvolver en el trabajo, más a parte como dijo ella al principio, influye mucho porque estás con un cliente ahí, no puedes dejar tu trabajo así como de, “lo hago mañana y no pasa nada”, “yo sé que ahorita estoy de malas y no lo hago o lo voy a hacer mal”, ¡NO! En ese momento, estés como estés, estés triste, estés deprimido, estés como estés... te tienes que centrar, porque estás ahí con el cliente y entonces como estés, como te toque. (Pamela: 28 años)

En el fragmento anterior, se nos comunica que independientemente de la situación por la que estés pasando, dentro del servicio a clientes, se exige ser agradable, servicial, eficaz en la resolución de problemas, una labor intelectual que exige concentración. Es aquí donde se nos refiere que la vida cotidiana no tiene por qué influir en el rendimiento del trabajo de una persona, los asuntos personales se tienen que resolver o en la medida de lo posible aislar, de otro modo afectan el rendimiento de los empleados, lo que perjudica paralelamente en la

excelencia y eficacia que busca producir la empresa y limita el desarrollo personal de cada empleado.

En este punto nos permitiremos decir que la vida cotidiana no influye en el trabajo, puede llegar a afectar ciertos procesos dentro de la gestión, pero la vida misma se termina ajustando a las exigencias propias del trabajo, es decir que si es necesario eliminar o suprimir algo en la vida de cada quien, piénsese por ejemplo una relación, se hará lo necesario con tal de cumplir con las exigencia propias del trabajo, es así como el *dominio de sí mismo* resulta principal para este tipo de gestión que “estés como estés” te va a exigir que tengas control de tus emociones.

Pasando a otra entrevista, nuestro colaborador, Luis, nos comunica sobre un artefacto que se encuentra dentro de su área de trabajo y le permite trabajar sobre sus emociones.

Sí de hecho, perdón, dentro del cubículo tenemos un espejo, para, yo creo que es eso, para que te veas y te veas enojado y digas “la estoy cagando”, y sí, fíjate que te dicen que a pesar de que no estás viendo al cliente... siéntate bien, no cruces los brazos, no te estires, ¿no? además de que por el hecho de la postura, no es lo mismo el hecho de atender a un cliente cuando estás así, porque yo creo que la voz te delata. Así como (habla con flojera) “buenos días señor, ¿cómo está?” Así todo tirado, así como con hueva, tumbado. Pues sí, la sonrisa telefónica, no había escuchado como ese término, pero ahora que lo mencionas, sí. Digo el espejo, las sillas son cómodas, tienen respaldo. Eh... y los supervisores como “siéntate bien” y créeme que ese siéntate bien si te ayuda a mejorar en tus llamadas. (Luis: 22 años)

Nuestro colaborador nos comparte que dentro de su cubículo se encuentra un pequeño espejo, él identifica que es para reconocer su propia expresión, posteriormente volvemos a encontrar el elemento de la voz como el principal registro sensible a través del cual pueden transmitir emociones, y es a partir de aquí que nos refiere que el trabajo que tiene que realizar se basa en *el manejo o elaboración de las emociones*; tiene que trabajar en la postura, tiene que trabajar el tono de la voz, tiene que trabajar incluso sus gesticulaciones a través de un artefacto que

estratégicamente ha dispuesto la empresa en su área de trabajo, porque tiene que producir un *estilo emocional* que tienda a gradar y a crear una situación de confianza con su interlocutor.

Retomando un fragmento de la entrevista realizada a nuestra colaboradora, Dianey, ella vuelve a expresarnos el tema del *dominio de sí mismo*.

C- Según tu experiencia, ¿qué características y habilidades debe tener una persona para trabajar en un Call Center?

D- Pues de entrada debes en especial en este, debes ser tolerante a la presión porque hay clientes que están enojados y quieren desquitarse y entonces sí por así decirlo eres de mecha corta o aguantas poco difícilmente vas a poder esperar porque cuando un cliente te empieza a insultar o hablar con groserías o a gritonearte pues es muy fácil que tú también te prendas ¿no? Entonces tienes que aprender a relajarte, y decir no es mi problema le estoy dando la información y no tomártelo personal porque no es el cliente contra ti es el cliente contra la empresa por así decirlo entonces debes ser muy paciente, tolerante, gusto por atender a la gente y servicio yo creo que ser servicial es un punto clave porque si no te gusta atender a la gente todo el tiempo vas a hacer tu trabajo de mala gana pues tú mismo te arruinas el día si empiezas mal pues entonces eso te va ir frustrando a la larga. (Dianey: 24 años)

Recordemos que la situación típica de tensión que se presenta dentro de este trabajo es en la relación con el cliente, para lo que hay el empleo de tácticas para mejorar en sí mismos y mejorar su servicio, hemos reconocido la resistencia y el aguante como elementos de utilidad al gestionarse y solucionar algún problema; lo que nuestra colaboradora nos expone en el fragmento anterior, es un tema relacionado con *el dominio de sí mismo*, al emplear un ejercicio de aprendizaje emocional que le permita ser más *tolerante* y *servicial*. Ella nos indica: “no es el cliente contra ti es el cliente contra la empresa” y aunque es ella quien tiene que reprimir sus emociones para ofrecer un servicio por la empresa, tiene la inteligencia para reconocer que no

es un problema personal, y para poder elaborar esta reflexión sobre sus emociones, antes tiene que lograr aprender a ser un buen servidor lo que significa resistencia y dominio sobre sí.

Pero al pensar este *dominio sobre sí*, nos proporcionó la elaboración de una narrativa de las tensiones y malestares que este trabajo produce, hablamos de un escrutinio minucioso de sus emociones; en el siguiente fragmento, continuando con la misma entrevista, la situación a la que se refiere es a la frustración, nótese como es que la maneja.

La cabeza me empieza como a doler, me pongo de malas, me empieza a dar mucha hambre y entonces pues sí ya también el estrés de este lado de tener que estar apoyando a tus compañeros porque no solo es de que te pregunten los que están alrededor si no que como ya eres el líder por así decirlo de la campaña se levantan de otros lados a preguntarte entonces pues sí me estreso mucho en que tengo de este lado del oído al cliente de este lado al compañero y del lado de la computadora tienes otra cosa que hacer, ay no lo siento pues sí me empieza a dar hambre y me duele mucho la cabeza ya después me arden los ojos de estar todo el tiempo en la computadora y demás incluso 20 minutos antes de salir ya siento que son eternos porque ya no quiero estar ahí entonces así como salgo de trabajar muchas veces o la mayoría de las veces se termina el estrés pero muchas otras veces no porque sabes que dejas mucho trabajo en la computadora y no es trabajo que te puedas llevar ¿sabes? Es trabajo que tienes que dejar ahí por una parte está bien porque sales del trabajo y bueno ya de todos modos mañana tienes que llegar a hacerlo, pero por otra parte tengo tiempos muertos si es como de me gustaría avanzarle al trabajo como para llegar y no tener tanto trabajo sobre todo como te digo no nos dejan ponernos en auxiliar si no tienes que estar recibiendo y atendiendo al mismo tiempo hay veces que no puedes hacerlo y hay veces que estas más enfocado en algo que en otra cosa y muchas veces le quedas mal al cliente, ¿no? por estar intentando sacar todo el trabajo al mismo tiempo entonces sí me duele mucho la cabeza, la verdad, muchas veces he sentido frustración que hasta me han dado ganas de llorar y decir sabes qué... todo el mundo que entra a medios ya no quiere estar ahí. (Dianey: 24 años)

Nuestra colaboradora nos refiere, al cuestionarle dónde siente esa frustración que en el fragmento anterior se mencionaba, nos comenta que la cabeza le empieza a doler, su estado anímico cambia: “me pongo de malas”, empieza a sentir hambre, y el entablar múltiples relaciones con otros compañeros y más clientes, la estresa. Ella jamás nos menciona alguna situación donde pierda el control; pero lo que permite ver este fragmento es un esfuerzo monumental de contención y resistencia, menciona más adelante: “me duele mucho la cabeza... me han dado ganas de llorar”, la necesidad de desahogo y de liberación de tensión son reprimidas, y aunque nos ha afirmado que esto merma la atención y el servicio al cliente, *el dominio de sí mismo* parece ser un aspecto de mayor primacía dentro de su ámbito laboral, es decir, mientras se esté dentro del lugar de trabajo el no mostrar dominio sobre sí mismo parece ser un signo de debilidad y falta de liderazgo.

Aquí otro ejemplo del *dominio de sí mismo* de nuestra misma colaboradora.

Pues no sé cómo le hago (risas) sufro de ansiedad de manera general entonces cuando llega a este punto mi estrés o ansiedad que ya es mucho suelo tener como que ganas de vomitar entonces ese día pues simplemente dentro de mí fue como de cálmate seguimos en el trabajo no puedes como ponerte a llorar aquí entonces intente enfocarme en hacer las cosas, pero así como terminó mi día laborar con mi amiguito saliendo sí me abrazo y me puse a llorar y fue algo así como fue algo súper estúpido si me lo llevé a casa y todavía me sentí muy incómoda como los dos días siguientes, me sentía muy incómoda, pero pues aprendí de eso y pues siento que ahora como que ya había perdido la sensibilidad de atender a los clientes entonces como que me regresó pues: “tomate tu tiempo con cada cliente y no la vas a regar”, pero sí te digo más que nada esa frustración no es que haya aprendido a manejarla en el trabajo si no que ya es algo que aprendes antes y te digo aquellas personas que no tienen ese aprendizaje son las personas que siento que desertan porque no eres tolerante a la frustración o la presión. (Dianey: 24 años)

Vemos ahora con este fragmento con más claridad cómo *el dominio de sí mismo* es una técnica primordial para los trabajadores dentro de un trabajo de servicio al cliente, nuestra colaboradora nos comparte: “no puedes como ponerte a llorar” esta actitud denotaría una falta de madurez y mermaría en la opinión que se tiene de su propia capacidad, es decir, *el dominio de sí mismo* es identificado como un prerrequisito para poder ser competente dentro de una empresa, asimismo, la condición básica para manejar una situación es este mismo *dominio*, esto porque, el mantenerse distante de las emociones de los otros, piénsese en el enfado de un cliente, sin perder la empatía, la actitud de intentar agradar en pos de posibilitar el trato y la confianza con el cliente, son situaciones que posibilita *el dominio de sí mismo* y el escrutinio de sí que muestran estos individuos.

Siguiendo con nuestra exposición del *estilo emocional* de un consultor telefónico el tema del que a continuación hablaremos es el de la comunicación; en la entrevista realizada a Fernando, encontramos el siguiente comentario.

Sí, siempre he tenido capacitación, normalmente siempre está enfocado a que, el cliente es el centro, que, lo que opine el cliente es lo primero, el servicio, la calidad, la calidez con la que los atiendes, ser serviciales, y todo eso, te van generando, como, valores, digamos que no tienes tanto como los valores de cómo atender a las personas, al principio de tu experiencia, y te la van inculcando, te van diciendo de cómo dirigirte, pues, no decir tales palabras, este, tener más paciencia, buscar la manera de ayudarlo, para eso estamos dando un servicio, para ayudarlo, apoyarlo, a lo que él necesite, entonces, te van generando esta mentalidad de servicio, de ser más cortés, de platicar un poco más, de no ser tan, retraído, y ser un poco más empático de paso, o sea, como si tú te pusieras en el lugar de, ah eso, yo diría que eso, de ser empático, es un arma de doble filo, es un arma de doble filo, porque tanto te puede hacer sentir tanta satisfacción contigo mismo por el servicio que tú le diste, como si no le resolviste, te puedes sentir pésimo, entonces, hasta con el mismo enojo, a veces lo que él te dice, si te llega a afectar, entonces, el que te digan, se empático, yo digo que es un arma de doble filo muchas veces, pero, en eso de

la educación, de cómo te diriges a él, de utilizar ciertas palabras, está bastante bien, por el servicio, y al objetivo que nosotros queremos llegar. (Fernando: 27 años)

El objetivo al que nuestro colaborador se refiere es la excelencia en el servicio que se está brindando; él nos comunica que parte de los objetivos de las capacitaciones es poder inculcarles a los consultores una “mentalidad de servicio” y se encarga de describir lo que podríamos llamar como técnicas de expresión; el desarrollar un lenguaje enfocado en ser más agradable, está relacionado con la finalidad de transmitirle confianza al cliente; también nos comunica el tema de la empatía que como tal es la actitud que se busca generar en el servicio al cliente.

La comunicación como el modelo que han adoptado las empresas ha buscado aumentar las capacidades de relación social de sus empleados debido a que es una gran herramienta que se ajusta a los cambios de un modelo de trabajo que con el paso del tiempo se ha ido democratizando rompiendo con sus estructuras jerarquizadas, asimismo el tema de la empatía, “un arma de doble filo”, nos comunica nuestro colaborador, le “hace sentir tanta satisfacción” como lo hace sentir “pésimo” y es que en ello observamos la propia valoración que se forma de su labor, el comprender que no solo brinda un servicio de atención sino que soluciona los problemas de otras personas con necesidades inmediatas, lo mueve a personalizar el servicio que está brindando al punto de llegarse a sentir afectado en el caso donde la solución escape de sus posibilidades.

Pasando a la siguiente entrevista, nuestro colaborador, Misael, nos comunica más explícitamente sobre el tema de la resistencia.

C- ¿Qué crees que es fundamental o qué características son necesarias para trabajar en un Call Center?

M- No son muy difíciles de cumplir, principalmente los requisitos que te pedían eran tener facilidad de palabra con los clientes que al final de cuentas no termina siendo un requisito al

cien por ciento; porque he visto muchos chicos que entran tímidos y no tienen como que esa facilidad de palabra, y ahí están, ya la van desarrollando, estando ahí en el Call Center. Entonces otro requisito, más que nada, la disponibilidad yo siento que es más que nada la actitud que tú tengas servicial con el cliente eso en cualquier Call Center lo ve en ti o lo ven reflejado en tus llamadas, les atrae mucho. Yo creo que dentro de los requisitos también es resistencia; porque sí te lleva mucho desgaste en un Call Center en cuanto a clientes que te llaman molestos y queriendo ahí contigo, pues sacar toda su molestia, hay que tratar de, se podría decir, de primera comprender al cliente, después finalmente, tratar de resolver la situación. Siento que sí es de mucha resistencia. Al menos, de manera personal, independientemente de lo que te pidan en la empresa. Hay muchos que llegan y no aguantan un mes o dos meses por clientes molestos, llamadas y monitoreos. Entonces no resisten, y ya estuvo, ya vámonos. Al menos en estos tres años que llevo siento que un requisito personal debe ser la resistencia, saber trabajar sobre presión y no enrolarte con un cliente molesto y ponerte tan mal. Requisitos por parte de la empresa no son muchos; disponibilidad de tiempo, que tengas la actitud servicial con el cliente y facilidad de palabra para que puedas desenvolverte en una llamada bien sin tanta presión o miedo que se vaya a ver reflejado en tu llamada. (Misael: 26 años)

El tipo de narrativa que a lo largo de las entrevistas se fue formando presenta elementos comunes como las capacidades que se desarrollan dentro de este trabajo: 1) habilidades lingüísticas, se encuentra que el desarrollo de la comunicación es una habilidad que les da mayor competencia para desarrollar su trabajo, sea en la ampliación de su léxico o en su capacidad de relación social, 2) actitud servicial, el buscar agradar y empatizar con el cliente son otras dos competencias que les permiten desarrollar de manera más eficaz su trabajo, con esto se reprime toda actitud hostil y a la defensiva, en pos de un mejor manejo de la situación, ya que se busca el dominio de las propias emociones y el distanciamiento de las emociones de los otros, y 3) resistencia, no solo se presentan situaciones de tensión en la relación con los clientes, la misma organización busca producir tensiones a través de sistemas de sanción y

recompensas, y movilizar los esfuerzos de su personal asociando con ello el interés propio con la eficacia.

Pero el tema de la resistencia no se basta con eso, es como tal parte de la *competencia emocional* de cada consultor, ya que es el elemento emocional que les posibilita continuar y no deserta, como bien nos lo indica nuestro colaborador: “Hay muchos que llegan y no aguantan un mes o dos meses por clientes molestos, llamadas y monitoreo”.

Continuando con nuestro mismo colaborador, el siguiente fragmento nos presenta lo complejo que le resulta *el manejo o elaboración de sus emociones* del modo siguiente, aun con su experiencia.

Yo he tenido muchos casos relacionados con los clientes que sí me han movido emocionalmente. Desde tener ese sentimiento como el de ponerte en su lugar, de querer llorar con él hasta el de enojarte y quererle gritar así como él te está gritando. Yo, al menos lo siento como difícil en el aspecto en el que tienes que contenerte; imagínate, llegas tu enojado del tráfico, de que alguien te empuja en el transporte, y llegar y hay un cliente que te empieza a gritar; tú con tal de quererte liberar de la sensación que tienes también le quieres gritar, pero sabes que también te tienes que contener esa es la parte difícil. Estás enojado tú, llega enojado el cliente y luego todavía te empieza a gritar; sí es difícil, tienes que contenerte. Decirle: “Sí señor vamos a ver ahorita qué podemos hacer”, o dejar que te insulte, que te grite, ya que se ha relajado, tratar de calmarlo. En lo emocional también es muy difícil esa parte porque tienes que estarte absteniendo a muchas cosas y aparte reprimir muchas; el de ponerte sentimental con el cliente, llorar o al hablar como que se te quiebra la voz también, esa parte es difícil, tienes que tratar de controlarlo y es algo que eso solo lo logras con el paso del tiempo, solamente así, porque sí es muy complicado, envuelve el Call Center muchos sentimientos, muchos aspectos, desgaste físico, desgaste emocional que todo lo relaciones ahí con una llamada, a mí se me hace muy difícil, hasta el momento yo que llevo tres años, se me hace difícil controlarme, te digo yo soy muy sentimental y cada que algo me llega así pues sí me gana como el querer expresarme

ya sea mi enojo o tristeza pero sí me ha costado. Me sigue costando mucho desarrollar ese el aspecto de que debes tener templanza, concentrarte a lo que estás haciendo y ya sin necesidad de gritarle ni de llorar ni de tener miedo o sea todo eso lo envuelve el Call Center y se me sigue complicando en muchas cosas. (Misael: 26 años)

Nuestro colaborador identifica que es difícil “contenerse” y nos dice que no solo influye el tipo de cliente con el que tiene que relacionarse, la situación específica de su vida, esto es, los conflictos relacionados con el transporte de su casa a su trabajo, también influye directamente, nos preguntábamos si la vida cotidiana influye en el trabajo y observábamos que los asuntos personales debían de ser reprimidos o aislados en la medida de lo posible con tal de proporcionar un servicio más eficaz; pero precisamente los asuntos personales y las situaciones específicas de cada uno son los elementos que hacen singular a cada individuo, el hecho de que tengan que reprimirlos dentro de su trabajo, no anula el hecho que están marcando su *estilo emocional*, por ejemplo, nuestro colaborador nos refiere que el trayecto de su casa al trabajo ya lo puso en contacto con otro tipo de relaciones sociales, de tal manera que *la elaboración de sus emociones* está enfocada en manejar los conflictos que viene arrastrando desde el transporte a su trabajo, de tal manera que logre contenerse a sí mismo y tolerar los gritos e insultos de un cliente molesto para resolver la situación que se le presenta.

A continuación, nuestro mismo colaborador, nos comunica su perspectiva sobre el principal registro sensorial en una llamada: la voz.

El cliente no puede ver muchas cosas, el cliente solo escucha tu voz. Tu voz es tan, no sé si hablarlo así, como muy poderosa, o no sé cómo llamarlo, sí logras transmitir con tu voz al cliente ya sea seguridad, o bien, transmitirle miedo. Y eso tiene mucho que ver con todas tus posturas. Estás sentado o estás recargado o casi acostado el cliente te va a percibir con flojera. En cambio, si tú le hablas, estás bien acomodado y a gusto en tu lugar y limpio, es algo que el cliente va a percibir. Sí tiene que ver mucho eso de la postura y del lugar en el que estás

laborando. Porque hay Call Center como en el que me tocó trabajar, que sí era medio incómodo. Llegué aquí y me sentí muy cómodo hasta las sillas influyen, los espejos, tu computadora, todo influye para que tu atiendas bien al cliente o le des un buen servicio o un mal servicio. No puedes atender al cliente con una computadora que esté bien lenta o que se está tardando, entonces sí tiene que ver todo tu entorno laborar; al menos si tú estás trabajando bien y todo está bien, vas a atender al cliente bien y el cliente lo va a percibir; pero sí te digo que te puedes enojar porque tu sistema no sirve ya se trabó la computadora o está bloqueada y el cliente está ahí esperando del otro lado de la línea, pues lo va a notar; va a decir: “No sé qué están haciendo. Me dicen un momento, un momento y ya llevo aquí una hora y no me resuelven nada”, le transmites al cliente inseguridad, sí tiene que ver mucho la forma en la que escucha tu voz. La voz va relacionada también al entorno en el que estás trabajado que todo esté bien y todo lo tengas bien para que tú puedas transmitirle al cliente algo bien o seguridad o desconfianza.

(Misael: 26 años)

El manejo o elaboración de emociones presenta una dimensión expresiva, es decir, dependiendo el contexto social el entendimiento que otras personas tienen de una emoción, la voz se presenta en este contexto como el principal registro sensorial a través de la cual las emociones son transmitidas, para pensar el contexto social en el que la emoción se transmite observemos que nuestro colaborador nos habla de la postura, nos dice, el estar cómodo o no estarlo: “influye para que tu atiendas bien al cliente”; vemos ahora como no solo se trata de un tema del rendimiento y productividad, el estar cómodo le permite transmitirle atención y seguridad al cliente, a parte, nuestro colaborador nos comunica, el hecho de tener un área de trabajo en óptimas condiciones permite tener mayor eficacia. Entonces el tema de la postura corporal permite un mejor manejo de la modulación de la voz y el manejo emocional lo que imprime es un contexto de confianza y seguridad.

Concluyendo con nuestra exposición acerca del *estilo emocional* de un consultor telefónico en un centro de llamadas, expongamos el tema del manejo del estrés.

Creo que presto mucha atención a mi actitud. Antes no lo monitoreaba tanto, pero por ejemplo al inicio de mi llamada empiezo a escuchar mi voz y a veces escucho que estoy contestando mal entonces intento contestar de una forma más amable y cambia mi actitud y mi sensación en ese momento. Entonces cuando contesto más amable le imprimes un poco de felicidad a tu voz y eso mentalmente te relaja mucho es como de que si contestas con fastidio te vas a fastidiar, si contestas con amabilidad siendo tranquilo también tu llamada llega a fluir de esa manera. Hay otras personas que llegan en otro estado de ánimo y pues ya, no lo puedes controlar, ya vienen molestos, pero tú no te quedas con su molestia, entonces es mi manera de tratarlo. También estar con mis compañeros, si llego a tener tiempo platicar con ellos, te ayuda a despejarte. Si te tocó una llamada muy difícil y no has salido: ¡salir!, tomar un poco de aire, de agua, caminar un poco para desconectarte. Si necesitas esos tiempos, a veces yo pensaba, que te podías seguir de corrido con todo sin importar seguir acumulando estrés. Pero sí noto que el estrés sí te merma en el sentido de que no brindas un servicio tan bueno y también te empiezas a bloquear, ya no brindas soluciones, comienzas a buscar enfrentamientos y ahí es cuando la solución que yo he encontrado es ser más relajado, recordar justamente que es mi trabajo, que no soy el Call Center pero que sí estoy dando la cara por él, pero hasta ahí. Intentar mantener una buena actitud porque sí ayuda, cuando llegas con un buen humor ayuda bastante y puede ser que tuvieras exactamente las mismas llamadas un día y otro, pero un día con mala actitud se te va a hacer muy pesado y un día tranquilo se te va hacer relajado. (Ethan: 25 años)

En principio identificamos en la narrativa de nuestro colaborador un ejercicio de mentalización, nos habla que antes de empezar a contestar llamadas él ya se mentaliza que tiene que asumir su día con actitud positiva, nótese que esta gestión se lleva a partir del *manejo de las emociones*, es decir que, a través de elaborar una actitud de tal manera que se torne positiva y busque empatizar con la situación de los clientes, esto con la finalidad, como bien él mismo lo refiere de no fastidiarse: “si contestas con fastidio te vas a fastidiar”.

Lo que significa que este *manejo de las emociones* del que hemos venido hablando, tiene una funcionalidad, y como tal es una habilidad y competencia, que le permite regular mejor sus niveles de estrés. Por ejemplo, nos dice: “a veces yo pensaba, que te podías seguir de corrido con todo sin importar seguir acumulando estrés” es claro que entiende que su cuerpo necesita de ciertas regulaciones que le permitan seguir funcionando de manera eficaz, así que *estratégicamente* se desconecta un breve instante y puede continuar sin que las emociones de los demás lo afecten mostrando la misma actitud positiva con la que empezó su día buscando agradar y empatizar con el próximo cliente.

Provocación De Tensiones

Los colaboradores de la investigación nos comunicaron sobre un sistema de evaluaciones donde les monitorean aleatoriamente sus llamadas. En nuestra entrevista realizada a Abraham encontramos un fragmento en donde se nos comunica lo que este tipo de evaluaciones produce en algunos consultores.

E: Sobre los bonos.

A: En lo personal creo que no es una buena estrategia para que califiquen tu desempeño laboral, pero, es algo que ya está estipulado, no estoy de acuerdo, dudo mucho que se pueda cambiar esa forma de evaluar.

E: Te has sentido frustrado por no obtener los bonos.

A: Bastante, para empezar, te sientes cómo si hicieras mal tu trabajo, para terminar, trabajas gratis, el bono si es una gran cantidad de dinero, imagínate que te quitan la mitad de tu sueldo, por esas dichas evaluaciones, siento que está un poco mal eso. (Abraham: 23 años)

Es importante identificar que esta situación que le produce frustración a nuestro colaborador, tiene como finalidad producir tensión dentro del individuo y así movilizar la energía suficiente para cumplir con los objetivos de la empresa para la que trabaja. Por una parte, nuestro

colaborador, desaprueba totalmente el sistema de evaluación, hace presente su queja, sin embargo lo que le causa esta situación de frustración es no poder satisfacer los requerimientos que exige su sistema de evaluación, como el mismo lo comunica, “te sientes cómo si hicieras mal tu trabajo”; es a través de estos mecanismos de sanción y recompensas que nos referimos a *provocación de tensiones*, que consigue controlar la energía de sus empleados para producir en sus acciones un mayor rendimiento de sí mismos.

En nuestra entrevista con Luis, nuestro colaborador, nos proporciona un ejemplo de *provocación de tensiones* al expresar su relación particular con la empresa para la que trabaja.

Fíjate que, eso es lo único que me duele un poco, porque no hay libertad y puedo reclamar de que ellos no son flexibles contigo y tú tienes que ser flexibles con ellos y así, entonces por ejemplo tú no puedes decir, o sea tu puedes decirles, por ejemplo “voy a llegar una hora tarde” y ellos te dicen perfecto llega una hora tarde, pero te vas una hora tarde ¿no? O sea, aquí vienes y cumples tus seis horas, pero si por ejemplo ellos me dicen “oye sabes que, hay muchas llamadas, sabes que, quédate una hora más” yo esa hora, pues ya se las regalo por cuestión de solidaridad, por cuestión de querer crecer en la empresa o algo por el estilo, pero pues está muy complicado que te paguen esa hora. O sea por ejemplo no te dan dinero y para pedir un permiso lo tienes que pedir como desde semanas antes y así como de “pero lo quería para este viernes” y no, pues no. Más, por ejemplo, no lo puedes pedir por ejemplo si me deben una hora, no la puedes pedir cualquier día, es exclusivo el viernes y solamente sí ese viernes otros compañeros no salieron temprano, si muchos ya pidieron salir temprano ese día, pues te dicen que para otro viernes. Con respecto a eso por ejemplo, no hay faltas, por ejemplo conozco trabajos donde tienes días económicos ¿no? y dices ok voy a faltar, no es parte de mis vacaciones porque si no me lo tendrían que pagar. Pero me descuentan un día y no hay bronca ¿no? y acá no, acá es si faltas se te descuenta un día y además pierdes tu bono, pero al 100, o sea todo lo que te ibas a llevar de bono lo pierdes así a la chingada. Entonces, por ejemplo, me ha tocado que me levanto tarde, por cuestiones de la escuela y así y me tengo que ir a perder horas al IMSS para que me

den como una receta y para decir “hay es que me sentía mal” ¿no? Entonces como que no son flexibles. (Luis: 22 años)

Aquí reconocemos una situación de inconformidad con respecto a la flexibilidad de los permisos, más adelante al cuestionarle de quienes hablaba al decir que no eran “flexibles”, se estaba refiriendo a sus supervisores. Al principio de este fragmento nos dice “lo único que me duele”; anteriormente nos había referido que él no había elegido trabajar como consultor telefónico, él había elegido trabajar para -y nos especificaba el nombre de la empresa-, nos dio a saber que él estaba muy a gusto en esa empresa, sin embargo en este fragmento nos comparte una dinámica que produce tensión, él está disponible cuando sus supervisores le piden apoyo, pero cuando él lo necesita no hay nadie que asista a su llamado y tiene que resolverlo por sus propios medios.

En el siguiente fragmento, proporcionado por nuestra colaboradora, Dianey, se nos habla sobre las condiciones que conlleva entrar a un trabajo de atención al cliente.

No, pues realmente durante el primer año no te enseñan nada ni a controlar clientes enojados no te enseñan a controlar el estrés y la frustración creo que es parte tuyo realizarlo realmente no. Yo cuando entre cómo, casi al año, nos mandaron a un curso de servicio a clientes, se supone que el curso es para que seas un consultor “wau” que consiste en que sepas controlar un cliente enojado que tus llamadas sean eficientes cumplan con unos protocolos que tienes que organizar y eso lo llaman como certificación es fuera del horario laboral y la ventaja es que una vez que te quedas certificado te pagan un extra, ¿no? Pero antes del año no te enseñan a manejar clientes enojados ni a controlar tu frustración sobre ese sentido de que todo esté tan cronometrado y haya muchas llamadas por ese lado por ejemplo yo que nunca había trabajado en algo así, bueno... algo así como servicio al cliente, pero no algo así. Entonces sí fue un poco frustrante realizarlo porque no sabías cómo controlar al cliente y siempre casi al inicio te lo tomas personal yo creo que por eso muchos se salen no saben trabajar bajo presión y luego les entra el estrés y la frustración y entonces prefieres salud mental por así decirlo. (Dianey: 24 años)

En un principio comprendamos que los cursos y capacitaciones de los que nuestra colaboradora nos comunica tienen una función especial dentro de la organización de la empresa; es a partir ellos como la empresa les inculca su propio sistema de valores o ideología a sus empleados, lo que en este fragmento nuestra colaboradora nos refiere es el hecho que dichos cursos son impartidos solo después de un tiempo que ellos cumplen trabajando para la misma empresa, así que este tipo de capacitación no solo es impartida después de un tiempo en que los consultores son puestos a prueba, sino mejor aún sirve como un incentivo de promoción en el cual si voluntariamente lo toman tienen la oportunidad de incrementar su sueldo. Cabe agregar que estos cursos son independientes a las primeras semanas de capacitación que reciben al ingresar a consultoría telefónica.

Aquí observamos que la tensión es provocada al exponer a los consultores a situaciones completamente nuevas, sean estas el llevar acotados los tiempos, cronometrar cada llamada, el monitoreo de su desempeño, como también, enfrentarse a un cliente molesto y tratar de solucionar sus problemas, tener dominio de sí mismo y brindar un trato personalizado y servicial. Esto como bien nos lo refiere nuestra colaboradora es un proceso que ellos mismos deben de elaborar y gestionar.

Continuado con la narrativa de nuestra misma colaboradora, exploremos un poco más sobre estos estados de estrés, ansiedad y frustración.

C- ¿Entonces podrías decir que ahora no vives en estrés ni en frustración o ansiedad?

D- Ahorita otra vez ya empecé con la ansiedad se llevaron a un compañerito en la de medios digitales a titulares y no titulares entonces ahorita ya me toca ser como que la titular y ahí se maneja un correo electrónico en el cual se envía información dependiendo la petición del cliente y entonces nada más lo manejo yo y luego llega mucho trabajo entonces ahorita estoy manejando las dos campañas hay muchas llamadas algo desafortunado es que no te permiten ponerte en auxiliar, que es para que no te entren llamadas y hacer tu trabajo tienes que realizarlo

entre cada llamada entonces en lugar de estar concentrado en tu llamada tienes que dividir tu cerebro en tu llamada y lo que estás haciendo de reportes o validando casos específicos entonces ahorita me volvió de nuevo la frustración porque es algo nuevo para mí entonces tengo que estar trabajando el doble y pues es muy frustrante. (Dianey: 24 años)

Al explorar los lugares en los que se incide y provocan tensiones encontramos que uno de ellos es la asignación de nuevas tareas así como la asignación de un cargo nuevo, nuestra colaboradora nos comunica que al recibir el cargo de titular sus responsabilidades han aumentado, específicamente nos dice que lleva el manejo de dos campañas a la vez, ella continua gestionando su rendimiento al realizar múltiples tareas pero la angustia de fracasar la mantiene en movimiento, activa, pese a la frustración que esta situación le haga sentir.

Observemos a continuación como este trabajo consigue reafirmar caracteres propios haciendo especial énfasis en lo que la empresa ha provocado a manera de tensión, es decir, no olvidemos que lo que se consigue a través de ello es canalizar las energías de sus empleados para un rendimiento de mayor provecho a sus finalidades.

Sí, pues es que yo soy una persona... creo que no le pasa a todo el mundo no lo sé, soy una persona que si la regó en algo se queda con eso, soy como una persona muy pesimista la regaste era algo tan sencillo y demás y luego si me llaman la atención es como que aún peor, no me gusta que me llamen la atención siempre intento hacer las cosas bien, pero cuando no salen bien y me llaman la atención si es como de ay me siento estúpida y aparte soy muy ansiosa si siento que eso que hice mal va repercutir más adelante no es algo bueno ya paso y ya mañana va hacer otro día si no ya paso y tienes que esperar a ver qué pasa que repercusiones tiene y demás me quedo con eso y me da ansiedad y entonces es cuando me dan ganas de llorar o lloro y me quedo con eso normalmente siento que no le pasa a cualquiera que no todos se quedan con el trabajo es lo que te digo llegan las dos y es como de ya se acabó el trabajo y bye, no suelo ser una persona que sea así, me quedo con las cosas e intento aprender de ellas. (Dianey: 24 años)

Si observamos nos damos cuenta que esta situación la ha impulsado a hacer un esfuerzo extra lo que se ha reflejado en un ascenso al cargo de titular, nuestra colaboradora es una persona que pasa por una situación de mucha tensión entre la ansiedad, angustia y frustración que le provocan las múltiples tareas que tiene que realizar durante el día, y su deseo personal de obtener el éxito, o evitar el sentimiento de insuficiencia e inferioridad o el miedo al fracaso.

Continuemos con el tema del servicio al cliente, recordemos que especialmente el tipo de empresas que suele impartir un servicio de este tipo mantiene una exigencia mayor para su personal ya que prima por encima de todo la satisfacción de sus cliente, observemos como en el siguiente fragmento nuestra colaboradora nos comunica sobre la tensión que se provoca con el contacto directo con los clientes.

Luego hay temas que no me quedan como que muy claros y luego los supervisores cuando ven que ya te tardaste mucho monitorean tu llamada en la línea mientras tu estas atendiendo al cliente y pues van y te presiona para que ya la termines o porque la estás regando y demás entonces recuerdo una ocasión que mi jefa me llamo y fue así como oye Dianey es que ya no eres tan nueva es algo que debes de saber y demás entonces no me gusta que me llamen la atención es necesario pero pues aprendo de ello, apenas tuve un cliente que justamente fue la última vez que lloré, lloré como de frustración era un cliente, hay clientes muy quisquillosos con los recursos y le di una información mal, el cliente lo llevo, o bueno, eso fue lo que me dijeron hasta los periódicos recuerdo que fue Luis que es nuestro gerente el jefe de mi jefa y Luis me llevo con su jefe y pues yo si fue como que algo feo y ya llevo y me explico oye es que este cliente así y así, recuerdo que esa vez ya estaba hasta el gorro ya no quería contestar había tenido un pésimo día ese día en general en el trabajo ese cliente ya me toco como a las 12 más o menos entonces la verdad ya estaba harta y pues si le di la información como que mal por así decirlo y el cliente fue hasta La Jornada y dijo lo que yo dije y demás y pues el jefe de mi jefe pues si me dijo así como pues vamos a ver como lo arreglamos y demás y pues si te encargo que pongas más atención bueno de ese lado pues ya paso y no hay problema pero me quede con

eso que va a pasar después pues ahí te iremos avisando que es lo que sucede yo con la ansiedad pues me quede como, y luego como que lo pensé y si era un tema como que muy tonto muy básico y por estar harta y si fue ya lo que sea al cliente entonces pues al final del día si termine muy frustrada porque aparte todavía tenía que seguir contestando llamadas, me hablaron antes de que terminara mi turno, un hora antes yo creo, entonces me tuve que aguantar las ganas de llorar el estrés y la frustración y ya seguí contestando y en ese lapso se me paso como la ansiedad pero así como termino mi trabajo pues si me frustré más que nada porque era algo muy básico y no pude manejarlo. Fue la última vez que me estrese a ese punto. (Dianey: 24 años)

Identificamos que en una situación particular, como la que acabamos de presentar, toda la responsabilidad de las consecuencias directas las termina por asumir individualmente el consultor telefónico. Nuestra colaboradora utiliza la palabra “quisquillosos” para referirse a los clientes que presentan quejas por el trato que han recibido por parte de la atención al cliente, pero asimismo reconoce que ella ya estaba “harta” y la atención que brindo no fue la suficiente o al menos la indicada, ya hemos expuesto que a nuestra colaboradora no le hace sentir bien el recibir llamadas de atención, y especialmente en este fragmento podemos observar cómo la hace sentir esto; identificamos el cansancio y estrés que pueda sentir tras un agotador día de trabajo y poco antes de terminar su jornada ser comunicada de una situación que le genera ansiedad y angustia, el elemento que principalmente destacamos es el hecho de que este tipo de situaciones ponen a prueba su capacidad de dominio de sí mismo y resistencia, dos tácticas propias del manejo emocional; la empresa de esta forma provoca una situación de tensión tal que el individuo se ve forzado entre aceptar las ordenes, limitaciones y presiones de la empresa para la que trabaja o facilitar su deserción.

Esto último es importante porque las empresas en su labor de gestionar el rendimiento óptimo de su empleados proyectan diferentes mensajes paradójicos de tal forma que si el individuo está identificado con la ideología o sistema de valores que promueve la empresa, lo que

significaría que muestra una adhesión a la empresa para la que trabaja, este tipo de mensajes paradójicos le crearían un conflicto constantemente, así que la *provocación de tensiones* además de movilizar las energías de los empleados también busca forzar la aceptación de los límites y las reglas que maneja la empresa.

Ahora expondremos con nuestro colaborador, Fernando, la situación de empatizar con el cliente y cómo es posible provocar tensiones con ello.

Un día en mi trabajo puede ser... un poco estresante, un poco, puedo decir un poco porque normalmente los clientes que nosotros atendemos siempre buscan soluciones, hay ocasiones en que se los puedo dar en ese momento, y hay veces en las que no se los puedo dar, y eso a veces a mí me llega a desilusionar, me frustra, igual que a él, porque dices, es que también quisiera yo, como, decirle, aquí está, ya, quedamos satisfechos, tanto el resultado, yo por el servicio que le estoy dando, como el cliente que obtiene lo que él quiere, pero, hay veces en las que eso no, no pasa, entonces, cuando eso no pasa, que a veces es frecuente, te quedas tú con la misma insatisfacción que tiene el cliente, que dices, ah no pude hacer más por él como a mí me gustaría hacerlo, o no le pude resolver, tengo que hacer otras cosas que no es el resultado que él espera, entonces, a veces, por eso te digo que es un poco estresante, hay clientes que se lo toman bien, y aun así te quedas con esa sensación, y hay clientes que no se lo toman nada bien, por ese resultado, que le digo, ahorita no o tal vez no quedo, y, ellos se molestan, entonces, tú te llevas también esa molestia, tienes que hacerte, a veces... no sé, tienes que ser como un poco más frío, para que no te afecte, no engancharte, lo que a veces pasa, de todas maneras es un servicio que estamos dando, y, puede ser ah, días tranquilos, pero normalmente siempre son así, un poco estresantes; no llego siempre a tener esta, así una bola de estrés, no, llegando al punto de explotar, ha pasado, pero no es frecuente, siempre es así, como que ligero, sin estrés, que se presenta. (Fernando: 27 años)

Nuestro colaborador nos comunica en este fragmento el hecho de que la resolución a los problemas por los que se comunica cada cliente muchas veces no depende de los consultores

sino de los procesos que maneja la empresa o el funcionamiento del sistema operativo. El no poder brindar una solución inmediata, nos dice, le produce una situación de desilusión y/o frustración, esto es importante destacarlo porque en parte nos habla de que su actividad laboral le produce cierto grado de satisfacción, encuentra su sentido en poder resolver problemas. Asimismo podemos pensar que para que un consultor sea empático a los problemas que presenta cada cliente es vital que valore la actividad que personalmente realiza. Otro punto importante que encontramos en este fragmento es algo que relacionamos con la *inteligencia emocional*, es decir, nuestro colaborador identifica que el no poder brindar el servicio que el esperaba ofrecer, por situaciones externas a su labor, le casusa estrés y frustración: “te quedas tú con la misma insatisfacción que tiene el cliente”; por lo que decide hacer una separación entre la empatía que siente por el cliente y la insatisfacción personal del propio cliente, nos dice “tienes que ser como un poco más frío” esto para no “engancharse”, recordemos que su jornada laboral continúa y está siendo monitoreado su nivel de rendimiento.

Retomando esta última noción de: *inteligencia emocional*, comentemos la siguiente cita.

La inteligencia emocional se caracteriza por la puesta en primer plano –reflexiva, cognitiva y verbal– de las emociones. Pero aun así es muy discutible que el mandamiento de ser consiente de uno mismo, de realizar una introspección acerca de la propia constitución emocional y de procesar racionalmente las propias emociones a través del pensamiento describa adecuadamente la competencia emocional en sus muchas formas. Lo que podemos decir, de todos modos, es que el valor de la inteligencia emocional –considerándola tal como la describe esta definición– es una noción difundida e incluso dominante porque se corresponde con la ideología de los grupos sociales clave en el proceso de producción y porque se corresponde muy bien con los requisitos que se le exigen al yo en las nuevas formas del capitalismo. (Illouz, 2008, p. 266)

Con respecto a lo que nos comenta nuestro colaborador el punto que nos interesa destacar es el hecho de que podemos dar cuenta de una conducción racional de las emociones; como lo indica la cita anterior, la noción de inteligencia emocional promovida en este espacio laboral, pide de cada individuo la introspección acerca de su situación emocional y ser procesada racionalmente, esto lo podemos observar cuando nuestro colaborador nos comparte la situación de desilusión y frustración que le produce el no brindar una solución a los problemas que le presentan los clientes, recordemos que las tres características de la noción más difundida de inteligencia emocional son: la reflexiva, cognitiva y verbal; decimos que al compartírnos, nuestro colaborador, la situación emocional que le produce un día en su trabajo él ha racionalizado sobre sus propias emociones ya que es capaz de verbalizarlas e inferir un juicio acerca de este pensamiento reflexivo, ya al final de este último fragmento nos dice: “tienes que ser como un poco más frío, para que no te afecte, no engancharte, lo que a veces pasa, de todas maneras es un servicio que estamos dando”; pese a que decíamos que se puede observar que su trabajo en atención a clientes le produce satisfacción, esta situación tiene que ser mesurada, ya que como nos lo indica hay ocasiones en donde no se le puede resolver al cliente, ahora bien, si decimos que hay una conducción racional de las emociones es porque este comentario que exponemos de nuestro colaborador, no se presenta de manera inmediata al iniciar a trabajar como consultor telefónico en atención a clientes, lo que nos dan cuenta de manera más general las narrativas de los colaboradores de la investigación es que en la relación con los clientes se presentan situaciones que les producen conflicto y tensión en un principio, como tal la noción de *inteligencia emocional* supone una orientación de las emociones a partir del pensamiento racional, con esto se espera que el individuo actúe de forma competente dependiendo de cada situación que se le presente; si como tal no creemos que nuestros colaboradores realicen estas reflexiones en todo momento, podemos dar cuenta de un acto de introspección y de reflexión

a través de comentarios como “tienes que ser un poco más frío” o “el problema no es conmigo sino con la empresa”.

Si bien, la noción que presentábamos en la cita anterior sobre la inteligencia emocional, nos indica la autora de *La salvación del alma moderna* (Illouz, 2008), no basta para comprender los múltiples sentidos en que se ha utilizado esta noción, por parte de las empresas, el sentido en que nosotros la ocuparemos en este trabajo de investigación está relacionada, como anteriormente lo tratábamos, a la conducción racional de las emociones a través de actos de reflexión y de introspección. Con ello no estamos dando a entender que creamos que nuestros colaboradores procesan racionalmente todas sus emociones, como se verá más adelante, algunas situaciones ni siquiera son racionalizadas ya que se les exige actuar de manera competente bajo situaciones específicas e inmediatas, la forma en que lo consiguen es gracias a que poseen un propio capital cultural que les permite reconocer el *estilo emocional* propio de cada situación, esto les permite actuar de manera competente sin siquiera reflexionar sobre sus propias emociones. Entonces al referirnos sobre una conducción racional de las emociones queremos comprender el hecho, que ellos mismos nos comparten, que es a través del tiempo que se dan cuenta que para no *engancharse* tienen que aislar sus propias emociones y no dejarse afectar por las de otros a fin de seguir presentando la misma actitud de servicio que este trabajo les pide. Lo que nos interesa en última instancia es dar cuenta que nuestros colaboradores están habituados a la reflexión y a la introspección.

Así que podemos reconocer que las maneras como nuestros colaboradores lidian con *la provocación de tensiones*, les exige 1) un alto nivel de dominio de sí mismos y resistencia, 2) el empleo de diferentes tácticas propias que les permita gestionar su rendimiento optimizándolo e 3) reflexión e introspección para poder discernir las situaciones que les causan conflicto y tensión, y poder resolverlas de una manera asertiva.

Conforme fueron realizándose nuestras entrevistas surgieron temas de interés, uno de ellos fue el que nos pudieran relatar un poco más sobre lo que ellos consideraban un día malo o pesado.

Un día malo, un día malo es, clientes muy groseros, que, a pesar de que yo les haya ayudado, te insultan, o a pesar, te cuelgan, o así como que, estás tonto, o a veces, personas que en verdad ponen la fe en, que los vas a apoyar, por ejemplo, hay casos de personas que de verdad necesitan las cosas en ese momento, te explican por el proceso que están pasando, y no los puedes apoyar, por más que tú quieras, porque no está en tus manos, a veces no está en ti, porque tú quieres ayudarlos, pero a veces no lo puedes hacer, entonces, es frustrante, el, a veces hay personas que las decepcionas, son los días que más me han pesado, a personas que decepciono, y que no, en ese momento no les pude ayudar yo, o por alguna situación no les pude ayudar, y personas groseras, yo creo que eso sería, como un día pesado, y, aparte de eso, en constante manejo, por ejemplo, hay ciertos tiempos que nosotros manejamos, en cuanto a las llamadas que son rápidas, digamos, unos, cinco minutos, a veces una persona, por ser, por estar molesta, llega a durar media hora, y estarle mencionando lo que, está pasando, y esa persona no quedar conforme, molesta, o a veces, se ponen prepotentes, es muy desgastante, tratar con ese tipo de personas, a veces te duran un rato, te digo, una hora, media hora, y tu buscando como apoyarle, y al tipo no le das una respuesta satisfactoria, te quedas así como, no, no está bien esto, entonces, yo creo que sí, esos son los días malos, en que tengo ese tipo de clientes, frecuentes, a veces si me ha tocado tener, seis o siete, en un día, es pesadísimo, terminas súper agotado, no por actividad física, sino por el estar ahí con él, estar soportando cierto tipo de cosas, modos, y todo esto, y ver, eso es súper desgastante. (Fernando: 27 años)

Podemos identificar que especialmente en la narrativa de nuestro colaborador Fernando, el tema de la resolución de problemas resulta un elemento que le provoca tensión, referíamos anteriormente que esto está asociado a empatizar con el cliente, pero también está asociado a la valorización de su propia labor: “a veces hay personas que las decepcionas”. Otro elemento que parece reincidir es el tema de los clientes molestos, quienes exigen un tipo de manejo

específico para no hacerlos detonar lo que se traduce en un mayor desgaste emocional en la condición de nuestros colaboradores. A esto se suma un elemento extra que es el de tener el tiempo acotado y permanentemente monitoreado. Así la experiencia de los colaboradores de la investigación nos muestra dos polos en tensión entre lo que implica el servicio al cliente con sus respectivas prácticas de dominio de sí mismo, y, los límites y reglas para optimizar el tiempo laboral.

Pero toda esta provocación de tensiones que las empresas implementan para poner en movimiento las energías de sus empleados y de esta forma se consigan los objetivos deseados por la organización tiene un coste y este es el cansancio que a continuación exponemos.

Quedas cansado por la cantidad de personas con las que estás hablando, y la cantidad de información que estás dando, estás dando tanta información, y a veces, cuando te tocan estos clientes, es más pesado todavía, o sea, estás sentado, en un lugar así, en una pantalla, con tu micrófono y auriculares, estás sentado, tanto tiempo, cuatro, seis horas, y casi no te puedes mover, estás así, acoplado en un lugar, te mimetizas con el lugar, y estás así, centrado, en lo que estás diciendo, estás escribiendo, a veces, el tanto tiempo estar así, es cansado, porque tienes la necesidad como de moverte, ir a otro lado, yo tal vez porque soy hiperactivo, no me gusta estar sentado en un lugar, a veces es desgastante, no sé, si a nivel mental, de hecho, me ha pasado, por ejemplo, cuando llego a casa, voy a comer, y están mis papas, están mis papás comiendo, están ellos hablando, y yo no quiero hablar, no quiero hablar, y yo se los he dicho, saben que, en este momento, hablen lo que quieran, no tengo ganas de hablar, o sea, quiero sentarme, quiero comer tranquilamente, no quiero escuchar a nadie, tengo mis cinco minutos, que llego como, y saben que, no me hablen ahorita, estoy sobrecargado de todo lo que me han dicho hoy, que no quiero escuchar a nadie más, ya después de cuando pasa su tiempo de relajación, es cuando hablo con ellos, pero, sí, me llega a pasar así, es muy chistoso. (Fernando: 27 años)

Aquí reconocemos una situación particular de la que nuestro colaborador nos comunica; por una parte está presente el desgaste que representa estar sentado con muy limitados movimientos entre cuatro y seis horas, “no me gusta estar sentado en un lugar a veces es desgastante”, lo que hay que entender es que su situación de ningún modo implica una posición de descanso o relajación, antes bien es una posición corporal diseñada para optimizar el trabajo, enfocar toda su atención y economizar la energía lo más posible, “casi no te puedes mover, estas así, acoplado en un lugar, te mimetizas con el lugar”. Por otro lado está el trabajo intelectual que tiene que realizar, aquí lo particular de su narrativa es cuando nos comparte el mutismo al que ha llegado después de realizar un desgaste mental a lo largo del día. El cansancio que aquí nos comunica es un cansancio que lo aísla, nos dice: “no quiero hablar... no quiero escuchar a nadie... no me hablen ahorita estoy sobrecargado”, un agotamiento de sus sentidos: en su trabajo estuvo contestando llamadas, escuchando a una gran cantidad de clientes, proporcionando información a lo largo de seis horas, en una posición estática que lo ha mantenido activo rindiendo a un nivel acelerado, este estado de agotamiento el mismo lo describe como una sobrecarga. Sus padres están junto a él, pero él necesita “cinco minutos” en los que se aísla en un ensimismamiento hasta vaciarse “estoy sobrecargado de todo lo que me han dicho hoy”.

Aquí podemos destacar que es el trabajo emocional lo que mayor esfuerzo y desgaste les provoca dentro de este empleo, al estar brindando servicio al cliente, este trabajo, les exige mantener un dominio sobre sí mismos, lo que implica un manejo o elaboración de emociones, asimismo están ofreciendo información y facilitando la comunicación sirviendo de intermediarios entre la empresa y los clientes, lo que exige una actividad intelectual que los mantiene ocupados entre cuatro y seis horas, el cansancio que aquí se presenta es un agotamiento interno producto de entablar múltiples relaciones en constante tensión; conseguir

el esfuerzo necesario que implica el dominio sobre sí mismos es lo que se ejercita en estos trabajos.

Otro factor que interviene en el cansancio que produce este empleo nos lo comunica nuestro colaborador, Misael, a través de su situación específica. Hablamos del transporte y la movilidad en la Ciudad de México.

Si tú te refieres al desgaste físico, sí claro es muy demandante. Tienes que levantarte, al menos yo, vivo a dos horas de mi casa aquí al Call Center; es lidiar con el transporte público, el tráfico, entonces si tú te despertabas con ganas de decir: “Hoy sí voy a atender a los clientes”, esas dos horas de transcurso ya acabaron con las ganas; porque de plano ya llegas como que muerto, no manches, todavía a contestar llamadas entonces sí es desgaste en ese aspecto, y luego yo por ejemplo me venía sin desayunar y ya llego al Call Center y ya estoy pensando que quiero comer, ya ni estoy poniéndole atención al cliente, solo estoy pensando que me quiero ir a comer. Sí es desgastante, sí es difícil, sí es complicado: “Ah, estás en un Call Center solo contestas llamadas”, si te pones del otro lado es muy desgastante, te digo como física, mentalmente, emocionalmente como que el Call Center cubre todas las sensaciones que pudiera haber en un ser humano; desde el desgaste físico hasta el sentimiento te puede mover. Sí es muy muy desgastante en ese aspecto, sería diferente si yo llegara y viviera a la vuelta del Call Center y me levantara caminara dos cuadras y ya llegue, a que tengas que transportarte porque trabajar en un Call Center no solo es contestar y llegar si no estás contemplando todo el trayecto desde que sales de tu casa, desde que empieza tu rutina en la mañana hasta que llegas al Call Center y ya en el Call Center desde que llegas en adelante y a contar, pero sabes que tú ya tienes atrás dos horas de inversión en llegar ahí y desarrollar tu tarea, trabajas seis horas sí, pero hago dos horas en llegar y dos horas en regresarme ya son otras cuatro entonces ya son diez horas, entonces sí es desgastante, estas invirtiendo mucho tiempo atrás en transportarte y en llegar, entonces no es muy fácil trabajar en un Call Center. (Misael: 26 años)

Aquí, nuestro colaborador, nos presenta una descripción más global de su situación, las cuatro horas extras que representan el traslado a su trabajo, es un tiempo que también exige parte de sus energías, él nos comenta que antes de venir al trabajo se mentaliza: “Hoy sí voy a atender a los clientes”. Pero el desgaste que implica su traslado ya mermó directamente en su rendimiento inicial, también nos comunica que antes de venir a trabajar no desayuna, lo que es comprensible en el régimen de puntualidad y acotación de sus tiempos bajo el que vive. Así que la gestión que realiza nuestro colaborador se juega en no colapsar al iniciar su trabajo antes de ingerir su primer alimento del día en su descanso. De ahí que el cansancio lo viva como un desgaste más que un agotamiento, ya que por la situación específica que implica su traslado está más cercano a vivenciar una prueba de resistencia y no una lucha contra sí mismo. Observemos que el servicio al cliente pasa a un segundo término; como bien nos lo indica nuestro colaborador: “esas dos horas de transcurso ya acabaron con las ganas” de atender clientes, así, la inversión de lo que implica su traslado absorbe gran parte de sus esfuerzos.

Otro caso entre tensión y cansancio lo encontramos en nuestra entrevista con Ethan, donde se nos informa sobre el condicionamiento que viven dentro de consultoría.

Mentalmente bastante. Estar tratando con personas es lo más difícil, no sabes cómo va a reaccionar la otra persona a lo que le digas, muchas personas inician tranquilas, pero al momento que le das una mala noticia ya estaban esperando eso para explotar, ya están muy condicionadas, están esperando lo peor, entonces cuando se los dices, ya sabían que eso se venía y te empiezan a reclamar, y es estresante porque todo el mundo está presionando, todo el mundo está monitoreado, entonces a veces necesitas checar algo con alguien más y no está disponible, y ya te supera el caso y es un poco estresante en esos casos el pensar qué hago, qué hago y tener que idear soluciones, quizás mandas un correo a alguien, te levantas de tu lugar quizás te volteas con tu compañero, pero pues siento que también te vas acostumbrando lo cual sí es cansado, pero te va desgastando. (Ethan: 25 años)

Identificamos, la reacción de los clientes, donde pese a las instrucciones impartidas en los cursos de cómo evitar hacerlos detonar, esta reacción que se presenta con frecuencia pareciese estar sistematizada, es decir, la empresa maneja la prolongación de alguno de sus procedimientos o algún problema específico con sus clientes a través de un servicio de atención telefónica, donde el consultor tiene la tarea de contener y manejar la situación emocional del cliente, como primera condición para poder brindar su atención. Nuestro colaborador concretamente nos dice sobre su reacción “ya está muy condicionada, están esperando lo peor”; la tensión que se presenta en nuestro colaborador propiamente es originada por ser él la instancia encargada de manejar la ira de otras personas; la segunda instancia que provoca tensión es una situación a la que ya hemos hecho referencia a través de las narrativas de otros colaboradores, hablamos del monitoreo y acotación de las llamadas, situación general con la que la empresa provoca tensiones en sus empleados.

El cansancio incurre cuando estas situaciones de tensión reinciden hasta convertirse en algo cotidiano: “pero pues siento que también te vas acostumbrando lo cual sí es cansado”. Este cansancio que como tal podemos identificar como un agotamiento termina por producir individuos más flexibles, nuestro colaborador nos comunica en una parte: “es estresante porque todo el mundo está presionando”, reconoce que la situación lo supera y nadie está disponible en su auxilio, él se ve obligado a enfrentar la situación solo e idear soluciones; así que como un modo de vigilancia, que desde afuera le monitoreen las llamadas, es una estrategia que la organización en una empresa emplea para encausar las acciones de sus empleados a un fin propio, pero el voluntarismo que produce es el principio fundamental para la gestión misma, así que algo que incentiva este trabajo es a ser más flexibles en un entorno que permanentemente está exigiendo de su iniciativa resolver problemáticas.

Concluyendo con los tópicos que provocan tensión en los consultores telefónicos presentaremos el siguiente fragmento donde nuestro colaborador nos comunica una situación cuando se proporciona información errónea.

C- ¿Y te ha pasado que te quedas pensando en esta sensación de molestia o te quedas pensando durante el día con estos clientes molestos?

E- Quizá durante un tiempo corto, pero no. Normalmente me llego a quedar con un cliente en la mente cuando siento que hice algo mal, cuando siento que va a haber una repercusión. Porque no di la información que era o se me fue esto, pero normalmente cuando es algo molesto, no. Si llega como que ese pensamiento no le doy vueltas y normalmente no me voy con nada a mi casa de aquí. Me voy a la escuela y me desconecto completamente de lo del trabajo, momentáneamente, no estoy pensando en el trabajo cuando estoy en la escuela o en mi casa, intento darle espacio a cada cosa.

C- ¿Qué vas sintiendo cuando te pasan este tipo de casos en lo que piensas que diste la información errónea? ¿Qué sentimientos surgen?

E- Pues a veces un poco como de ansiedad y de incertidumbre. Porque te quedas nervioso comienzas a darle vueltas y empiezas a crear escenarios: “Me la van a monitorear y va a salir mal o va a llamar después el cliente y se va a quejar.” Yo siento que la mayoría lo que hacemos, o al menos así yo lo veo con mis compañeros, es de: “Ya pasó, ya déjalo ser, lo que sea va a ser, pero no te lo lloves.” Pero sí, sí genera un poco de ansiedad. (Ethan: 25 años)

Contrastamos el hecho de que nuestro colaborador ha realizado una adaptación eficaz al no retener ningún tipo de situación frustrante relacionada a algún cliente molesto, sin embargo, aunque es capaz de aislar las situaciones de tensión provocadas en su trabajo de su vida estudiantil y social, al intuir que ha proporcionado algún tipo de información inadecuada, nos informa, que esta situación le produce ansiedad e incertidumbre, él parece haber aprendido a manejar esto simplemente dejándolo pasar. Pero el hecho que el reconozca que esto le produce

ansiedad nos habla de un proceso donde el individuo ha incorporado en su forma de ser un modo de vigilancia donde cada uno es capaz de identificar si sus acciones han sido correctamente realizadas sin la necesidad de los castigos y represiones de un tercero, claro que hay supervisión y claro que hay consecuencias, lo destacado es la sutileza con la que suelen ser empleados, de tal modo que no necesitan de ninguna acción física para generar tensión e incertidumbre en los individuos.

La Estrategia De No Engancharse

Partiendo del código “*no engancharse*”, encontrado en nuestra primera entrevista, nuestra colaboradora, Magali, nos da el primer indicio en que consiste esta *estrategia emocional*.

E: Volviendo a los cliente más molestos, que te hace sentir una situación así.

M: Primero me frustra, un cliente molesto, no te permite explicarle nada, ya después, a veces, me siento mal por el cliente, soy empática, hasta cierto punto, pero, hoy en día intento no engancharme mucho, cuando un cliente está molesto, si te habla a las ocho de la mañana, todo el día te la pasas de malas, trato de no engancharme mucho, me frustra por cómo se dirigen contigo, pero, también me siento mal por no poderle solucionar.

E: Cómo fue que desarrollaste esto que llamas no engancharse.

M: Porque me di cuenta que a veces, todo el día, te tocan llamadas así (con clientes molestos) y si lo llevas así, todos los días, yo creo que ya no estaría trabajando aquí, definitivamente, es algo muy personal, poder dejar que siga, fluyendo, la energía, como te lo podría plantear, no quedarme con eso en la mente, en la siguiente llamada, tu tono de voz cambia, eso te perjudica, también, en las siguientes, si, básicamente me di cuenta, el cliente no está molesto contigo, está molesto con la empresa, porque sus trámites no se procesan, no adjuntarte el problema de la persona a ti, si ser empático, y ayudarle, sí. (Magali: 29 años)

Recordemos que el trabajo de consultor telefónico que desempeñan, les exige enfrentar situaciones para las cuales tienen que poner en práctica *el dominio de sí mismos*; las capacitaciones les inculcan elaborar una actitud de servicio, positiva y empática, sin embargo, hemos visto que hay situaciones que les causan conflicto y tensión. En este fragmento, por ejemplo, se toca el tema de clientes molestos, y cómo es que logran superar una situación así, nuestra colaboradora nos dice: “me di cuenta”, es decir, que, a través de un ejercicio reflexivo ella resolvió una demanda situacional que le producía conflicto, recordemos que el componente emocional que está a la base de este conflicto es la frustración, y nos dice: “es algo muy personal poder dejar que siga fluyendo la energía”, podemos pensar que está hablando de lo que le permite tener una actitud empática, entonces para seguir manteniendo este flujo de energía ella tiene que desarrollar una gestión de sus emociones, por lo que el desgaste emocional que le demanda una llamada conflictiva requiere un manejo especial, es decir, ella logra manejar la tensión producida al cabo de una llamada conflictiva al racionalizar que el conflicto suscitado en la llamada no es una situación personal. Esta reflexión y este razonamiento tienen como fin *el manejo de sus emociones* de tal modo que sus acciones se vean reflejadas en algún éxito social; piense básicamente que adaptarse a las condiciones que exige su trabajo es una situación que no cualquiera lo logra.

Continuando con la entrevista realizada a Abraham, encontramos que elaborar una reflexión y razonamiento de sus emociones es una respuesta adaptativa a las demandas que se suscitan al estilo de vida que llevan los colaboradores de esta investigación.

E: Y en el área de atención al cliente que te ha aportado.

A: Muchísimo, en tu vida personal, laboral, en la escuela, al saludar a las personas, al despedirte, como reaccionar ante una situación de enojo de alguna persona, sabes que tienes que mantener la tranquilidad, sabes que no te tienes que enojar, al final de cuenta sabes que te hace daño.

E: Por qué comentas que te hace daño.

A: En algún conflicto que tengas, si te presionas demasiado, yo de hecho me dio parálisis facial, por la presión del trabajo, la escuela, desde ahí intento llevar las cosas más tranquilas, tratar de solucionar o dejar que pasen las cosas. (Abraham: 23 años)

Nuestro colaborador nos comenta el hecho de trabajar en atención al cliente le ha aportado diferentes habilidades sociales, piénsese que parte de las capacitaciones que se reciben para proporcionar este servicio están enfocadas en el manejo de diferentes tipos de personalidades, lo que concretamente nos explican nuestros colaboradores, es el hecho de que reciben técnicas para no hacer detonar a los clientes.

Ahora bien, nuestro colaborador conecta esto con una forma del *dominio de sí mismo*, y nos referimos a la evitación de conflictos, la actitud que primordialmente se espera de cada empleado es la de alguien que evita la confrontación directa y el comportamiento agresivo, principalmente porque tiene un mayor *dominio de sí* y ha desarrollado su capacidad reflexiva; nuestro colaborador concientiza esta situación y nos dice: “al final de cuenta sabes que te hace daño” y podemos pensar que hace referencia a la situación personal de la parálisis facial por la que pasó, lo que nuestro colaborador nos está comunicando es que para poder adaptarse a la “presión” de estudiar y trabajar tuvo que “llevar las cosas más tranquilas”, es decir, que tuvo que desarrollar una estrategia que le permitiera no contener demasiada carga emocional, el mismo nos dice: “tratar de solucionar o dejar que pasen las cosas”. Lo que vemos es que esta estrategia de dejar que pasen las cosas y *no engancharse* les permite identificar situaciones conflictivas para poder evitarlas o manejarlas de manera competente.

En nuestra siguiente entrevista, nuestro colaborador, nos habla del elemento práctico de elaborar una reflexión y un razonamiento de sus emociones.

B- Y cuando tienes un cliente así “bien cabrón” este, que sientes el pelearte así por teléfono.

L- No te puedes pelear.

B- Pero como sientes ese.... esa relación.

L- Te digo a mí, no me importa, yo voy a hacer mi trabajo. Tú hablas gritándome, yo no te voy a dar mi atención plus, te voy a dar la atención que es. O sea, si me hablas porque no has recibido tu estado de cuenta; te voy a cortar en 2 minutos diciéndote “ya está tu estado de cuenta en tu correo electrónico, ¿algo más?” y ya adiós, bye, no quiero hablar contigo. No tengo por qué hablar con alguien que no me respeta ¿no? Y en contrario gente que te habla y te dice: (dulcifica tono de voz) “oiga joven, fijese que yo tengo un tema que se me complica mucho y que es así y así”, pues te desvives ¿no?, estamos hablando de un afore, tanto estamos hablando de gente muy joven, como de gente muy grande. Y bueno una vez me dijeron una frase de: “a la gente grande trátala como quieres que traten a tus abuelos”. Entonces pues ya, pues yo me desvivo con la gente que es grande. (Dulcifica tono de voz) “Señora, vaya y tome una hoja y le digo que pasos tiene que seguir exactamente para que haga su trámite”. Pero pues si no, si me marcas gritándome, tengas la edad que tengas, yo voy a cumplir mi trabajo y no voy a ser grosero, pero voy a hacer lo que tengo que hacer, nada más. (Luis: 22 años)

Identificamos que nuestro colaborador hace un discernimiento entre clientes, aunque no nos referimos específicamente a la manera que les enseñan a clasificarlos, principalmente, porque una de las limitaciones que presenta esta investigación es el no poder exponer abiertamente en que consiste esta clasificación, sin embargo, se logra dar cuenta que nuestros colaboradores hablan de diferentes tipos de clientes; ahora bien, el discernimiento que nuestro colaborador hace, y al que nosotros estamos haciendo alusión, gira en torno a cómo manejar diferente tipo de situaciones, vemos, por ejemplo, que las situaciones más conflictivas él busca economizar energías apurando la llamada con una táctica interesante: “tú hablas gritándome, yo no te voy a dar mi atención plus, te voy a dar la atención que es”, lo relevante en esta situación es que él resuelve actuando de manera competente, reservándose en casos donde él empatice mejor con el cliente, piénsese el hecho que estamos frente a un empleado que realiza su trabajo de manera rápida y eficaz, y al mismo tiempo con un empleado que ofrece cada día más de lo que se le

pide, y esto lo logra al seleccionar, estratégicamente, al tipo de clientes a los que va ofrecer su atención plus, el manejo que hace de su rendimiento y de sus emociones está encausado.

Entonces observamos, en nuestro colaborador, que la atención que se brinda a los clientes no es neutra ni desinteresada, sino todo lo contrario, se realiza un manejo estratégico de cada situación que le permita al consultor obtener el control de cada una de ellas y obtener algún beneficio cuando la oportunidad se presente, piénsese que por un buen servicio el cliente puede dar un reporte de ello y esto les es recompensado a través del bono y otras prestaciones.

Continuando con este mismo tema entre práctica y reflexión, contrastemos el carácter de nuestra colaboradora Dianey.

Soy una persona que vive de manera constante en la frustración entonces ya tenía la experiencia previa de cómo controlar la frustración y el estrés y soy una persona que constantemente se dice cómo no voy a poder entonces lo intento e intento relajarme y cómo pasa el tiempo vas aprendiendo que no es personal que no es contra ti entonces lo importante aquí es que sepas eso y que a pesar de todo eso busques ayudar a las personas y no porque te hizo enojar no dar ese plus de atender a los clientes muchas veces pasa y me ha pasado que es como que me hizo enojar o es un tarado y es así como que no voy a dar el plus a comparación de con un cliente que te cae muy bien y demás y si buscas, y lo he visto de manera general, como que si buscas, bueno, le voy a mandar un correo a mi intendente para ver cómo me puede ayudar, voy a platicar con el especialista a ver que se puede hacer en esto, ¿no?, A que cómo estás enojada ah no espere cinco días a que le apoye y no das ese plus de ver de qué otra manera puedes ayudar.

(Dianey: 24 años)

Identificamos nuevamente el elemento de la atención plus que como nuestra colaboradora nos lo refiere, este tipo de atención le exige a los consultores realizar tareas que están fuera de su función pero sin las cuales los procedimientos y tramites se retrasarían y el servicio que brinda la empresa no sería tan eficiente, entonces, entendamos que este tipo de esfuerzo extra no es

algo que explícitamente demande la empresa de su personal, como lo veíamos en el caso anterior, viene acompañado de algún bienestar social, piénsese en el caso particular de nuestra colaboradora, que como nos lo ha comunicado es jefa de campaña, si bien esto viene acompañado de asumir más responsabilidades y tareas y como tal esto le genera mayor tensión y frustración, también es cierto que asumir el liderazgo en alguna área le concede mayores posibilidades de movilidad.

Ahora, tal y como lo expresa nuestra colaboradora, la atención plus que ella brinda no discierne entre los diferentes tipos de clientes, y esto debido a que ha racionalizado lo impersonal de su labor como consultora telefónica, es decir, entiende que está dando atención a problemas propios de la empresa para la que trabaja, su actitud es más competente que la actitud del caso anterior, muestra una mayor madurez, debido a que emocionalmente tiene un mayor dominio de sí y porque no permite que las emociones de otras personas la afecten y mermen su rendimiento.

Visto ahora en perspectiva, nuestro colaborador, Luis, nos especifica al preguntarle cómo se relaciona con los clientes molestos: “no me importa, yo voy hacer mi trabajo”; nuestra colaboradora, Dianey, por otro lado, nos comunica: “vas aprendiendo que no es personal que no es contra ti entonces lo importante aquí es que sepas eso”. Entonces a quien pareciese ser que le afecta menos es quien hace un discernimiento de cada situación y decide brindarle su atención plus con quien mejor empatice, esto no necesariamente es una actitud emocionalmente incompetente, como pensar el otro caso, donde se brinda una atención plus porque el manejo que se hace de esa situación es despersonalizar cada llamada.

Más bien esto lo que nos muestra es que nuestros colaboradores están respondiendo a demandas situacionales, para decir lo emocionalmente competente que es cada individuo es necesario entender la situación que enfrenta y a la que se está adaptando; en el caso de nuestro

colaborador, Luis, estamos hablando de un individuo que lleva poco más de un año y pretende ascender dentro de la empresa, no es extraño que este tipo de discernimiento que hace con los clientes le dé buenos resultados ya que lo único que le evalúan son sus llamadas.

En el caso de nuestra colaboradora, Dianey, hablamos de alguien que lleva poco más de cuatro años trabajando para la misma empresa, que es jefe de campaña y que ha sido movilizadada al área de sistemas, véanse ambos aspectos como un modo de ascenso, así que ha tenido que asumir más responsabilidades y estar a cargo de otras personas, por lo que el tipo de competencia emocional que en su caso se espera es por una parte mucho dominio de sí y por otra no dejar que las emociones de los otros la hagan perder el control que ha logrado sobre sí misma.

Pasando a nuestra siguiente entrevista encontramos un fragmento en donde podemos hablar de cómo es que se va dando *la estrategia de no engancharse*.

E: Volviendo otra vez a este tipo de clientes (cliente molestos), cómo es que tú has aprendido a manejarlos.

F: Aprendes con el tiempo, realmente aprendes con el tiempo, hay veces con las primeras veces, que antes, en otro Call Center, era una campaña de Samsung, era de celulares, y, hay veces en que los clientes, son groseros, y, a veces te afectan, porque tú no estás tan acostumbrado, bueno, yo, no estaba tan acostumbrado, a tener el contacto con tanta gente, así, intercambiar, o a veces verlos, o no sé, no tenía tanto contacto, y al principio sí te enganchas, y dices, bueno pero porque me está insultando, o por qué me siento tan mal de no poderlo apoyar, y después, ya te vas acostumbrando a esa situación, o sea, ya dices, bueno, pasa esto, pero, ahí queda, ya te vas acostumbrando conforme al tiempo, y, así nada más, esos clientes nada más como que, los dejas pasar, te digo que te vuelves más frío, te vuelves más como, de piel dura, no, y ya evitas que te afecte, ya no pasa esa barrera, de que dices, bueno es que, paso esto, pero en lo que sigue, tengo

otro cliente que atender, y, yo espero, que al que me toque, lo pueda atender bien, y pueda quedar satisfecho. (Fernando: 27 años)

Concretamente lo que nos comunica nuestro colaborador es que aprender a lidiar con clientes molestos es una habilidad que se va desarrollando con el tiempo; propiamente en lo que nos comunica nuestro colaborador no hay ningún ejercicio reflexivo ni razonamiento; sin embargo él nos habla de un “volverse más frío” lo que claramente identificamos como un manejo de sus emociones, un manejo moldeado por la costumbre, es decir, la constante replica de situaciones semejantes terminaron habituando un manejo común para todas ellas, así que este *no engancharse* le sucedió, como bien nos refiere, ya que en un principio si se enganchaba con los clientes, al principio si le afectaba su trabajo, pero logró adaptarse, y eso se debe a que como actores sociales actuamos la gran mayoría de las veces sin reflexionar ni razonar sobre nuestras emociones, solo a partir del capital cultural acumulado que tenemos, y esto resulta emocionalmente ser mucho más competente a que si reflexionáramos sobre nuestras emociones y las hiciéramos explícitas para otras personas. Entonces tener un manejo de sus emociones que se ajuste al éxito social —piénsese en el ascenso laboral dentro de la empresa—, en este caso, le permite elaborar sus emociones hasta conseguir adaptarse a su entorno de trabajo de modo convencional, él no necesita reflexionar en torno a ello porque lo que lo hace competente emocionalmente es que tiene un capital cultural que lo acompaña y le permite actuar dependiendo de cada situación en el instante.

Continuando con este mismo tema, preguntamos a nuestro colaborador sobre lo que él refería como un “volverse más frío”.

A veces te das cuenta, y a veces te lo mencionan, te dan a entender que, no te enganches con las personas, así como las personas pasan, tú te das cuenta de, que, ahorita puedo estar contigo, al rato voy estar con otra persona que necesita que la ayude, y al rato de esa persona, voy a estar con otra persona que necesita que la ayude, entonces, no me puedo enganchar con una sola, si

esta persona está molesta, y es grosera, yo necesito atender, muchos clientes, muchas más personas que necesitan que yo las ayude, entonces, con el tiempo vas dándote cuenta de eso, de que, no solo centres toda tu atención en una sola, sino, en cada persona que atiendes, es muchísimo, entonces, dejas ir, sueltas, ya con eso de soltar, te centras, bueno, lo que sigue; creo que no solo pasa, en esto del trabajo, en esto de Call Center, yo creo que pasa en la vida diaria, de que, no sé, pueda haber una persona grosera en el metro, o en el camión, o hay veces en las que, no sé, te asaltaron, a mí me han asaltado, y, yo creo que no vives con miedo todo el tiempo, si no, sueltas eso, y, pues ni modo, tengo que salir a hacer cosas, a trabajar, o ir a la escuela, lo vas asimilando de esa manera, y, yo creo que te lo hace más sencillo. (Fernando: 27 años)

Podemos pensar que, lo que “sueles”, está relacionado con el estrés que le produce una situación de tensión y conflicto, también, a partir de este fragmento, queda más claro que la actitud que se intenta reproducir dentro de este trabajo es la empatía; nos comenta que a lo largo de un día laboral tiene que atender a muchas personas, su trato y disponibilidad tiene que ser igual para cada una de ellas, así que, retomando otra de nuestras entrevistas, para mantener ese “flujo de energía” de manera constante, la tensión se tiene que manejar de manera especial, de tal modo que no merme este flujo, ni el ritmo de trabajo. Asimismo, lo que nos muestran nuestros colaboradores es una habitual inspección de sí mismos, están alertas y vigilantes de su propio comportamiento, detectan sus errores y fallos y permanentemente están en un mejoramiento de sus habilidades.

En una parte del fragmento anterior nuestro colaborador nos dice: “con el tiempo vas dándote cuenta de eso” podemos pensar que una respuesta tan vaga como aludir al tiempo entraña dentro de sí un proceso amplio de una actitud que se fue habituando a manejar ciertas emociones conflictivas esto gracias a un deseo por mejorar día a día y la inspección de sí mismo como modo de la gestión y manejo que promueve el trabajo como consultor telefónico.

En el siguiente fragmento encontramos otro indicio de *la estrategia de no engancharse*.

Todas las personas tienen normalmente necesidades, y tú te vuelves empático a esa necesidad que cubrir, no sé, gastos médicos, que, fue un día malo para él, entonces, a veces, tú no, tú lo único que buscas es una persona que te de esa calidez que tú no recibes en ese momento, es diferente la visión, yo creo que como empresa, una persona empática, es aquella que te hable de buena manera, que te diga, oye que necesitas, oye sabes que, tengo este problema, me puedes echar la mano, y tú, con toda sensibilidad, dices, si claro, te pones en los zapatos de él, y buscas la manera de solucionarlo, o a veces, hay personas que dicen, oye sabes qué, que me queda muy lejos, y eres empático con él, y no le dices, hágale como pueda, y buscas otra manera de ayudarlo, no, es como buscar opciones, por eso te vuelves empático, buscas otras opciones para poderlo apoyar, como, por ejemplo, personas discapacitadas, o personas que tiene familiares que no pueden hacer tantas cosas, personas que están hospitalizadas, no sé, tú buscas adaptar las soluciones a su necesidad, buscas una solución que se adapte a lo que él necesita, y, obviamente, te puedes empatizar que está molesto por ciertas cosas, pero, te hablan de esto, de no engancharte, a pesar de que le das opciones, no se adapta a lo que él busca, o, va a quedar decepcionado, sueltas, hice lo que más puede mi capacidad para apoyarle, le doy seguimiento, hago otra llamada, no sé, no te enganchas con él, a pesar de que esté molesto, porque, si él está molesto, va a hacer que yo me moleste, y la otra persona que atienda, no me puedo desahogar con ella, imagínate, una persona está súper molesta, y luego otra persona, una abuela, oye mi hijito, ayúdame, no me puedo desahogar con ella, si señora, que quiere, es ahí donde empiezas a soltar, para adaptar soluciones, a lo que ellos quieren. (Fernando: 27 años)

Vemos que el manejo de sus emociones se enfoca en proporcionar soluciones que se adapten a las necesidades de cada cliente, cuando es necesario dar un esfuerzo extra, él está preparado para buscar más opciones, pero cuando las opciones se agotan para los problemas que busca resolver, es momento de redirigir sus emociones y liberar la tensión que le produce la frustración de un caso que no consiguió solucionar. Y como bien nos lo indica “no te enganchas” porque “a la otra persona que atiendas no te puedes desahogar con ella”; el servicio al cliente como consultor telefónico, lo pone en relación con un gran número de personas y

entre mayor es el número de relaciones sociales que tiene que entablar, el dominio de sí mismo y el distanciamiento con respecto a las emociones de otros se hace más rígido, él no puede perder el control de sus emociones dejándose afectar por un caso en particular porque tiene que mostrar una actitud empática en cada trato social y es que así se lo exige la labor que desempeña.

Pasando a la siguiente entrevista, nuestro colaborador, Misael, nos comunica su relación con *la estrategia de no engancharse*.

Estuve a punto de renunciar, a los tres o cuatro meses, pero pues decía: “No, es que buscar otro lugar, mejor ya, me voy a tratar de adaptar.” Y sí me adapté no es una tarea sencilla porque sí te digo te desgastas mucho tanto mental o hasta tiene que ver mucho la emoción, tus desarrollos emocionales, al menos yo, antes cuando hablaba con el cliente al principio, yo decía: “Ni sé quién es, si no se le resuelve no pasa nada”, pero llega un momento en el que empiezas a desarrollar cierto aprecio a tu tarea y también a ver algo, el que estás haciendo algo importante y que estás ayudando. Se siente padre como que un sentimiento de que ayudaste a alguien y que te digan: “De verdad, muchas gracias.” Una vez me tocó una clienta que hasta lloró y me agradeció en una llamada, me decía: “muchas gracias”, llorando; me decía que nadie la había podido ayudar y que yo hice todo lo que estaba en mis manos para que pudiera ayudarla y que Dios me bendiga, llorando y agradeciendo. La verdad es algo que sí me movió mucho y que no es solo un Call Center donde contestas llamadas y ya; es algo donde hay clientes que si tú haces bien tu trabajo y tu tarea los puedes marcar y ellos te pueden marcar a ti. Yo me he llevado o tengo muchas experiencias de aquí, hablando emocionalmente, que hasta hay veces que me han dado ganas de llorar ahí con el cliente; porque el cliente te está expresando una necesidad, llorando ahí en la línea y si te mueve por dentro muchas cosas y tratas de tener un temple en la llamada y concentrarte, no puedes quedarte a platicar, está bien la ayudé, muchas gracias y ya, pero si no es sencillo, independientemente del desgaste físico al desgaste emocional y te digo va relacionado a muchas cosas, tienes que ser resistente de que te levantes temprano y llegas

hasta como desconectar tu cabeza, tu mente después, es que es algo raro, te desconectas del teléfono y de inmediato tu mente se tiene que desconectar de todos los temas que traes detrás, del cliente que lloró hace dos horas y ya es algo así como te desconectas del cliente, así tú te tienes que desconectar de la línea y pensar en lo que viene, un ejemplo, yo ya voy a la escuela y ya empiezo a pensar en la escuela en las materias, en la tarea que no hiciste, entonces yo siento que es algo a lo que te vas acostumbrando. Al principio, yo me llevaba al cliente. Iba pensando en el camino o estaba en clases: “Es que ese cliente me dijo así y así y entonces...” Pero aprendes con el tiempo, mientras estés ahí debes de resolverle, pero una vez saliendo ya. Es algo como que difícil el que debes desapegarte a eso, tienes más actividades y tienes que seguir desarrollándolas y que no debes de dejar de poner atención en una clase porque te estás acordando del cliente que lloró. Entonces así como te desconectas del teléfono, te desconectas de todo de ahí y a lo que viene; y sí es algo difícil. (Misael: 26 años)

Identificamos la valoración que él hace de su labor, nuestro colaborador nos comunica sobre un caso particular donde una cliente llorando le agradeció su atención, él nos indica: “la verdad es algo que sí me movió mucho”; se observa que este tipo de experiencia le permitió revalorar su labor y darle un mayor sentido a lo que hace, también se observa que le permitió empatizar con los problemas de las otras personas, ya que en un inicio él creía que si no le resolvía en ese momento no pasaba nada; Ahora algo que nos trasmite es el hecho de “desconectarse” del cliente, de la situación, del estrés, del trabajo.

Esta situación de “desconectarse” nos parece una estrategia que desarrollan debido a las exigencias propias de su empleo, es decir, el contacto con un número vasto de relaciones sociales y la condición de mostrar una actitud empática para cada una de ellas, los predispone a aprender a dominar sus propias emociones y a no dejarse afectar por las emociones de otros.

Ahora observemos otro caso más de *la estrategia de no engancharse* con nuestro mismo colaborador.

Yo creo que es una cuestión mental que tú tienes que crearte o formularte más allá para que tu mente ya tenga que estar así, no tienes que contestar, no tienes que llorar, no le tienes que hacer esto porque no es algo bueno o no se va a ver bien; entonces yo siento que es más que nada algo que tu mente domina o que tiene que dominar; que tiene que estar independientemente de lo emocional, es algo de tu cerebro; va más allá relacionado con tu mente, tú mismo te haces a la idea de que no puedes contestarle al cliente de la misma forma en la que él lo está haciendo y siento que es más que nada, o todo parte, o todo se queda ahí en la mente, tu mente es tan poderosa que tanto como puede hacer que tú te pongas de tal forma, o puede mecanizarte a que seas de otra forma y ya con las actividades que tienes, yo he cambiado mi forma de pensar desde que llegue al Call Center. Y a lo mejor antes era diferente y ahorita me he vuelto a lo mejor, no frío, pero al menos ya no trato de enrolarme con los clientes. Por ejemplo: “Mi papá acaba de fallecer y quiero retirar lo de su dinero...” entonces le menciono: “Sí, comprendo la situación”, me muestro comprensible, pero me enfoco a lo que hay que hacer, tú a lo que vas, te están contratando para que le resuelvas al cliente y es lo que vas a hacer dejando todos los temas de que sientas feo, ¿no? Soy comprensible. Pero hay que dejarles en claro que se tiene que hacer esto y esto; no porque haya perdido a su papá le vamos a dar un trato especial, el proceso es éste, lamentablemente las cosas son así. Yo prefiero hablar de la realidad, va a terminar siendo así, antes de que les diga: “Déjeme validar si podemos hacer algo”, entonces ahí les estás dando pauta a los clientes para que se pongan así y consigan lo que quieren, hay clientes, que sí es razonable y lo usan porque es verdad, y hay clientes como que tienen ese de que “¡Ah!, voy a mostrarme enojado para que me resuelvan.” o “Me voy a poner bien triste o llorando para que me resuelvan”, independientemente de cómo te hablen es decirles: “Sí señor yo lo entiendo, pero el proceso es este y lo vamos a resolver así, va a tardar tanto tiempo. Hay que hacerlo en la sucursal, que le queda a tres o cuatro horas. Entiendo que no tiene los recursos, pero hay que hacerlo de esa forma.” No le voy a decir: “Déjeme ver si le mandamos a alguien para que le resuelva.” No es así. Yo siento que es más que nada tu mente como la programes. Tienes que trabajarlo mucho tiempo, muchos años tal vez, pero yo siento que sí es posible, yo al menos lo veo así. Yo lo hice así mucho tiempo: “A ver, espéreme. Déjeme ver si podemos

hacer algo”. Y ahorita ya no es así, si les digo: “No señora, no se puede.” Sí, lamentablemente se va a enojar, me va a gritar y me va a insultar, y yo pienso: “Sí señora insúlteme, gríteme, pero va a ser así no podemos hacerlo de otra forma, no va a hacer de la forma en la que usted quiere.” Tienes que ser tú, hablarle directo y a lo mejor tajante. Sí se puede hacer eso de programar tu mente para ser de cierta forma en la línea y lo sobrellevas y es bueno. (Misael: 26 años)

Nuestro colaborador nos habla de programar la mente, inclusive lo diferencia de lo emocional, nos dice: “independientemente de lo emocional es algo de tu cerebro”, esto para desarrollar una atención al cliente neutra y eficaz, más adelante nos refiere: “ya no trato de enrolarme con los clientes”; lo que nosotros observamos en lo que él llama “programar tu mente” es un *dominio de sí mismo*. Nuestro colaborador de lo que propiamente nos habla es que en el trato con los clientes él ha conseguido dominar un modo en que las emociones y situaciones particulares de cada persona no lo afecten ni mermen su rendimiento: “hablarles directo y a lo mejor tajante”. Él identifica que es un ejercicio de mentalización, y sí lo es, el dominio sobre sí mismo, es identificar las propias emociones de tal modo que se hagan explícitas para sí mismos y para los otros, y a través de una reflexión poder guiar de manera estratégica tus emociones, retraerse en donde es conveniente y entregarse donde lo es. Así que él nos dice: “te mentalizas”, es decir, se predispone, controlando sus emociones y no permitiendo el ser afectado por la de los demás, a resolver problemas de tal manera que su rendimiento no baje se mantenga constante. En fragmentos anteriores expusimos el hecho de que nuestro colaborador hacía dos horas o más de transporte de su casa a su trabajo y esta situación conjunta al hecho que en ocasiones por lo ajustado de su horario había veces que ni desayunaba hasta la hora de su descanso en el trabajo explica una intención de economizar sus energías y no colapsar por el desgaste.

En el siguiente fragmento, nuestro colaborador, nos comunica nuevamente el tema del tiempo como factor contundente en su adaptación.

Es muy importante aprender a separar; y digo a mí me costó mucho trabajo y yo siento que lo que a mí me ayudó fue el tiempo; que con el tiempo aprendí a ser diferente o a comportarme diferente y a mentalizar mis ideas de una forma diferente. Te digo mi mente y el tiempo han sido como lo que me ha apoyado a tratar de no ser aprensivo con las cosas y llegar atender al cliente y hacerlo aunque venga uno enojado; desde que vengo subiendo el elevador ya vengo mentalizado. Enojado o feliz o cómo esté yo siento que ya vengo mentalizado, desde que vengo camino al trabajo de que hay que resolverle a los clientes ya hay que aprender a separar. Y así como vengo pensando así como me desconecto ya estoy pensando en lo que viene, en la escuela, preguntarme qué me falta o qué viene para mí. Lo que más me ayudó fue el tiempo. Aprender a practicar, una cosa es que te lo digan: “¡ah!, es que es esto” o que te digan: “tú relájate” o “tú no te enrolas con el cliente”, eso te lo dicen porque ya lo pasaron. Solo que es muy diferente a que tú se lo transmitas a alguien más y que a esa persona que se lo quieras transmitir sí lo aplique. Digo hasta que ellos no experimenten y no se lleven el tema con ellos, es algo que les tiene que pasar; es algo que pasa sí o sí y que les va a pasar y les sigue pasando y que solamente con el paso del tiempo si persisten en ese mismo lugar van a aprender a sobrellevar, pero, así como un método que te diga si haces esto, te funciona a la primera, no. Es un consejo que puedes aplicar, pero no te garantizo que si ahorita lo haces en esta misma llamada ya va a ser siempre así. Tú asesoras a alguien que lleva poco tiempo, pero él solito con el tiempo va a aprender a separar las cosas, tú les puedes decir, al menos yo le diría a cualquiera que separe las cosas siempre, que no se lleve algo de aquí ni de allá ni de la escuela traiga algo de allá a aquí, porque luego también te afecta. Estudiar es algo desgastante porque ya tienes que entregar una tarea al otro día. Y luego hasta en el trabajo las estamos haciendo, imprimiendo, escribiendo, estudiando en la computadora y eso te desenfoca de tu llamada; luego estás hablando con el cliente y le mencionas: “Permítame un momento, vamos a validar sus datos”, y en realidad lo que estás haciendo es tu tarea, estás escribiendo o terminando tu conclusión o

poniendo tus biografías. Por eso te digo, debes de aprender a separar, pero eso lo logras con el tiempo o de plano agarras mucha práctica o si te lo puedes llevar, pero si es muy difícil llevarlo junto, y resolverlo y mezclarlo, no siento que sea bueno. La verdad ahorita que me pongo a pensar sí es complicado. (Misael: 26 años)

Al cuestionarle a nuestro colaborador cómo lograba manejar la tensión producida en una llamada conflictiva, nos comunica: “aprender a separar es muy importante”, asevera nuevamente que mentalizándose antes de entrar a trabajar y con el paso del tiempo se consigue apartar de las situaciones de tensión y conflicto; es entonces que, lo que observamos es la adquisición de un hábito, a través del ejercicio mental, nuestro colaborador, va adquiriendo el hábito de inspeccionarse, reflexionar y gestionar su actividad para ser más óptimo; también es que a través de esta mentalización maneja o elabora sus propias emociones, específicamente nos dice: “solamente con el paso del tiempo si persistes en este mismo lugar vas a aprender a sobrellevarlo” y aquí se entiende que se refiere a la tensión que le genera la relación con el cliente, sea positiva en el sentido que le produzca una satisfacción, o sea negativa que el maltrato le produzca un fuerte desgaste emocional, las relaciones sociales producen tensión cuando nos vemos afectados por las emociones de los otros, así que *el dominio de sí mismo* le permite mantenerse distante de la tensión situacional de cada llamada, esto mismo, ya decíamos, es una competencia emocional que él desarrolla en este trabajo y le sirve como experiencia laboral para futuros empleos donde se le pidan como requisito tener dominio sobre sí mismo.

Concluyendo nuestra exposición sobre *la estrategia de no engancharse*, revisemos el siguiente fragmento encontrado en nuestra entrevista con Ethan, donde nuestro colaborador, nos comentaba que este trabajo, como consultor telefónico, había tornado su carácter haciéndolo una persona más permisiva.

C- ¿Y este tema del ceder cómo te hace sentir?

E- A veces me estresa. Siento que llega un punto en el que explotas porque como estás cediendo, significa que todo el tiempo estás reprimiendo algo. Entonces, al principio me estresaba mucho porque cuando me voy a mi casa y voy manejando pues tengo que ceder, ¿no? Porque si alguien viene manejando como loco pues déjalo pasar, si el profesor se pone en un plan difícil, tengo que ceder si así quiere que lo haga pues así lo hago. Yo sé que podría no complicarme tanto la vida, si luego llego a mi casa y mi novia todavía me reclama algo pues yo no quiero conflicto con ella tengo que ceder. Finalmente, lo que pensé fue que ceder no es la alternativa, sino simplemente no cargar con eso, no tomármelo a título personal. Simplemente brindar la alternativa dentro de mis capacidades ofrecerle una solución. Llega un momento en el cual con algunas personas te encuentras en un punto muerto donde ellos quieren que hagas más por ellos, pero tú ya no puedes hacer más; entonces normalmente esas llamadas se cuelgan, las personas te terminan colgando porque existe esta impotencia; son las menos, pero sí pasa. Ceder me estresa, entonces lo que hago es no tomármelo personal simplemente brindar la atención lo mejor posible y si no puedo hacer nada comprender que estoy brindando una atención, un servicio y que también yo he estado del otro lado y que siento que esto pasó en todos lados y a todos niveles, en unos días estás de un lado y en otros días estás del otro, ¿no? Un día te dan el paso y otro día cedés el paso, un día le haces un favor a alguien y un día te hacen un favor a ti. Es sentir que siempre hay un balance, que no es ceder, sino que simplemente es mi labor, este es mi trabajo y cuando salgo del trabajo, pum, se acabó, sigo con mi vida. (Ethan: 25 años)

Uno de los aspectos más generales que hemos encontrado en las narrativas de nuestros colaboradores es el hecho de que muestran una predisposición a evitar el conflicto, por ejemplo en este caso, nuestro colaborador nos dice: “si alguien viene manejando como loco pues déjalo pasar... llego a mi casa y mi novia todavía me reclama algo pues yo no quiero conflicto con ella tengo que ceder”, recordemos, en este punto, que perder el control de sus emociones, explotar lleno de coraje, encarar directamente a quien le esté confrontando, incluso si a quien se encara es la misma autoridad, son actitudes que muestran un pobre manejo de sus emociones, y en el contexto laboral son sinónimo de falta de liderazgo, porque las aptitudes deseables en

este tipo de empresas son las que permiten el mayor número de conexiones y relaciones sociales posibles, el facilitar la comunicación, promover el trabajo en equipo, tener la capacidad de desarrollar la escucha y mostrar una actitud más empática, son capacidades que permiten un mayor número de relaciones sociales y producen un mayor número de conexiones, es por ello que *el dominio sobre sí mismo* les ayuda a distanciarse de las situaciones conflictivas a condición de no mostrarse más expuestos dominados por sus emociones, y la reflexión y constante escrutinio de sus conductas les ayuda a racionalizar y no tomarse a título personal cualquier situación llena de conflicto y tensiones.

Empatizar Con Los Clientes

Hemos visto a lo largo de esta exposición cómo nuestros colaboradores manejan sus propias emociones, y cómo es que este manejo es conducido a través de la reflexión racional y la constante inspección de sí mismos a resolver demandas situacionales, adaptarse a las exigencias laborales o identificarse con algún modo de éxito social; ahora lo que resta es explorar un tipo de competencia emocional que anteriormente ya ha sido mencionado de paso, nos referimos a la habilidad de empatizar con otras personas, que como tal es una habilidad social que puede ser intercambiada por algún otro bien social porque, como iremos viendo, los habilita en poder atender las demandas de otros y comprender sus situaciones.

Encontramos en nuestra entrevista realizada en pareja, en la narrativa de nuestra colaboradora Pamela, una reflexión que nos podría permitir iniciar la exposición de nuestro último tema: empatizar con los clientes.

Yo creo que también otra cosa que te desarrolla es la empatía, porque muchas veces, al principio se comunicaban los clientes súper enojados, y era así como de, tú ya querías que te colgaran, así horrible, pero ahora ya es así como de que los escuchas y entiendes el por qué está tan molesto. O sea, a veces hay gente que, como todo, pues tenemos procesos súper largos y pues no hay forma. O sea, solamente es como darle, no sé... como un poco de satisfacción, de que

todavía se sigue validando su caso, pero a veces hay trámites muy, muy largos, de años. Entonces solamente a veces, solo hay gente que quiere que la escuches, o sea también es eso, o sea te ayuda a ponerte en el lugar de los demás, o sea, no nada más es como mi idea de que, pues el proceso no va a quedar. Sino también ponerte un poquito en el lugar de las personas.

(Pamela: 28 años)

Identificamos en el fragmento anterior, cómo para lograr empatizar con los clientes, en parte depende, que ellos comprendan el contexto general de la labor que realizan. Nuestra colaboradora nos comunica: “tenemos procesos súper largos”, refiriéndose a la validación de las pensiones o el retiro de los fondos que maneja la empresa para la que trabajan; una vez que comprenden el desarrollo de cada proceso logran entender la molestia y necesidad de los clientes, entonces, al ponerte en el lugar de los demás se observa que ellos revaloran su labor personal y comprenden la importancia de la escucha.

Observemos, en esta misma entrevista, cómo el elemento de la escucha es una herramienta para su propio manejo emocional.

B- ¿Y piensan que esta información que estos aprendizajes han tenido alguna repercusión en su vida o han influido de alguna manera?

C- ¿En general?

B- Sí...

C- No sé, por ejemplo yo, a mí lo que me ha servido es que, yo de por sí no soy una persona que es muy paciente, entonces hasta eso si me volví un poco más paciente, me volví un poco más paciente en el aspecto de escuchar un poco más a las personas, Por ejemplo, yo soy mucho de que me empiezan a decir y los interrumpo, no al cliente, si no a las personas, y ahorita si ya es como de ya, de que conozco a los clientes enojados es como, que se desahogue, que hable, que fluya, y ya luego yo doy mis puntos, pero no los interrumpo porque sé que eso los va hacer detonar. Y eso no solo lo aplico para los clientes, también lo aplico para las personas, ¿no? o

sea, así como de, deja que fluya, que se desahogue, que grite, que miente madres si es lo que tiene que hacer, y ya. Pero igual ya lo aplico, por ejemplo, cuando ya tenemos como un problema y así, y es como de ay, ya sabemos cómo es la gente enojada, entonces eso si ayuda porque es como de, conoces como son las personas enojadas y qué es lo que tienes que hacer en esos casos, a mí en eso si me ha ayudado.

P- Sí, te ayuda como con la frustración y la desesperación a veces, porque, pues tú dices, bueno pues, ya sé que, si yo también me planto en mi plan de que ya me enojé y no me entiende, y quiero dar mi punto de opinión a fin de cuentas, pues la gente a veces no, de tan enojada no te escucha, no escuchamos, entonces; pues si como dije aprendes a ser más tolerante, a ser más paciente.

C- Más todo... Y a ser comprensivo, así como dijo ella; sí comprendes y dices “bueno, yo también si estuviera en su situación estuviera enojado”, o sea como que te vuelves empático.
(Carolina: 25 años; Pamela: 28 años)

Identificamos cómo el escuchar a otras personas, permitir que se desahoguen y comprender la situación por la que están siendo afectados, comprende lo que denominamos *el dominio de sí mismos* que se desarrolla dentro de este trabajo, es decir, el poder mantenerse distantes de las emociones de otras personas y no ser afectados por estas mismas emociones, requiere de un manejo emocional, nuestras colaboradoras, nos comunican el haber aprendido a desarrollar la paciencia ayuda con la frustración y desesperación, pero sobre todo han aprendido a eludir la confrontación, poder tomar distancia y no permitirse entrar en conflicto, les permite desarrollar la habilidad de la comprensión relacionada con su capacidad de ser empáticos.

Pasando a nuestra entrevista con Fernando, nuestro colaborador, nos comunica un modo particular como entiende la escucha.

A veces, lo quieres hacer entender, las cosas, señor, entiendo que está molesto, de verdad lo quiero apoyar, y hay personas que, dicen, bueno, está bien, acepto que me ayudes, o sea, todo

su enojo lo convierten en comprensión, pero, hay otras personas que no, te dirían, pues no se te ven las ganas de que me estés ayudando, hay veces, en que no los puedes ayudar, y, hay veces, en que no quieren ser ayudados, nada más escuchas que se están quejando, sueltan, sueltan, a veces, no sé, pienso que son personas con muchos problemas, a veces, te quieres poner como en sus zapatos, porque esta persona, está tan molesta, tal vez, está teniendo un muy mal día, le ha pasado algo, que lo único que quiere es desahogarse, entonces, lo único que haces, lo escuchas, no con la intención de que te ofenda, lo escuchas, como si fuera una terapia, lo estas tratando, si suéltelo señor, no, no queda, si, lo entiendo, discúlpeme, a nombre de todos nosotros, discúlpennos, sí señor (risas). (Fernando: 27 años)

Aquí podemos ver como este trabajo al poner en práctica la escucha activa en sus consultores los hace reflexionar constantemente en la demanda situacional de cada cliente, intentar comprender su situación en parte les permite buscar una solución a sus problemas, asimismo, nuestro colaborador nos refiere: “hay veces en que no los puedes ayudar y hay veces en que no quieren ser ayudados”, lo que es interesante que a lo largo de nuestras entrevistas nos refieran el hecho de que hay ocasiones en las cuales los clientes lo único que buscan es ser escuchados o desahogarse, nuestro colaborador, caracteriza esta situación como una terapia, lo que resulta importante destacar es el hecho de que esta caracterización es otra forma en la que revaloran su labor; él comprende que hay ocasiones que lo único que está en sus manos es escuchar las demandas de los clientes y considera que es una ayuda para ellos permitirles desahogarse, lo que es contrario a los tiempos acotados que tienen para cada llamada, entonces empatizar con los clientes se da más allá de la comprensión de su situación, ya que lo que actitudes como ésta lo que buscan es cubrir con ciertas demandas de parte de los clientes.

En nuestra entrevista con Misael encontramos un fragmento donde nuevamente aparece el tema de ponerse en el lugar del otro.

C- Esto lo relaciono con lo que me decías que tiene que haber una forma en particular de hablar con los clientes, ¿cómo se les debe hablar?

M- Tienes que hablar con los clientes con cierto respeto. Hay clientes que te hablan con respeto. Te dicen: “Hola, joven...necesito esto, por favor... ¿me puede ayudar? Mientras tú dices: “Sí, claro señor. Mire, lo que vamos a hacer es esto...” o “vamos a hacer este proceso.” Yo siento que tiene que ver mucho con que tú tengas un tono amable o ser amable con el cliente, que te pongas en su lugar. Si el cliente está muy molesto por esta situación, tratar de resolverle; no le puedes hablar o decir: “¿Qué pasó?”, “¿Qué quieres?”, “No, no podemos hacer nada. Marca mañana.” Porque hay consultores que sí lo hacen, ¿no? Al menos, lo que yo trato de hacer es de explicarle, es un proceso que viene así, así y así y va terminar en este punto y para llegar del punto en el que estamos al punto al que usted quiere llegar se va ocupar determinado tiempo; entonces tratar de explicarle que a pesar de que la situación es difícil o no es fácil; que el cliente pues al menos vea que tú lo estas asimilando estás siendo empático con él y le estás diciendo el tiempo que se va a llevar en su caso, decirle que te dé oportunidad de resolverlo. Yo siento que sí es mucho tratar de mostrar respeto hacia el cliente y hablarle como a ti te gustaría que te hablaran. A mí no me gustaría que me faltaran al respeto, yo estoy solicitando un servicio y marqué para que me contesten así: “¿Qué pasó?” o “¿Qué necesitas?” o “ahorita te resolvemos o mañana, comunícate después.” Yo siento que tratas de dar lo que tú quisieras recibir, en esa parte tratas de ser amable con el cliente. (Misael: 26 años)

Este fragmento es importante porque más allá de intentar cubrir con la demanda de los clientes o ser comprensivo con su situación, de lo que nos habla, es del trato mismo del servicio al cliente; nuestro colaborador nos dice puntualmente: “yo siento que tiene que ver mucho con que tú tengas un tono amable... hablarle como a ti te gustaría que te hablaran” y es precisamente de este modo como se definiría la *empatía* dentro de un contexto empresarial: intentar agradecer al cliente para conseguir su confianza y de este modo facilitar el intercambio social.

Ya para finalizar esta exposición extraemos un fragmento de esta misma entrevista donde, nuestro colaborador, hace una reflexión general sobre que le ha dejado el trabajar como consultor telefónico.

Ahorita, me pongo a analizar todo lo que, más allá de todo lo que le he dado al Call Center, el Call Center me ha dado muchas cosas que a veces no las vemos hasta que tocas puntos exactos como ahorita. Yo te podría decir con todo esto, que el Call Center me motivó a ser más empático no solo con un cliente si no con las demás personas, a comprenderlas, a escuchar a una persona. Fíjate que eso de escuchar a las personas es algo que también que me llevo o me sigo llevando y todavía me ha servido de mucho; a veces hay personas a tu alrededor que tienen como el deseo de platicar con alguien, y a veces, no se sienten con la confianza y yo en el Call Center aprendí a escuchar a los clientes y en algún momento ser comprensible con ellos y así con las demás personas. Tratar de poder ayudarlas en algo. Si alguien se está acercado a ti para decirte algo sea independientemente de la vida o Dios, eso si no sé, si alguien llega contigo es para que tú puedas resolverle así como uno con los clientes. El cliente llega contigo y la llamada no es como que algo al azar, yo siento, que llega contigo porque tú tienes la forma en atender al cliente y así con todos. (Misael: 26 años)

Vemos ahora que una de las habilidades que mejor llega a desarrollar este trabajo es su capacidad de escucha, lo que viene enlazado con la competencia emocional del *dominio de sí mismo* que como tal les permite no conflictuarse en medio de una situación de tensión, y poner en práctica estrategias para comprender la situación del otro y de este modo buscar alguna solución a sus problemas. También podemos decir que algo que mueve esta capacidad de escucha es su interés por ayudar en sus problemas a otras personas; esta alma de servicio que nos comentaba otro de nuestros colaboradores, como tal, el interés por dar atención a las demandas del otro, puede verse que se fomenta una vez que ellos mismos revaloran su trabajo, y le dan un sentido más elevado, aquí en este fragmento, nuestro colaborador nos menciona que las llamadas no son al azar, y lo que hay que entender es que hay casos en donde su labor

los ha llenado de gran satisfacción, escuchar a una mujer llorando a través del auricular agradeciendo su atención y agregando que su trámite llevaba mucho tiempo sin que alguien pudiera darle termino, él nos comentaba que esto en verdad le movió; y es que más allá de que este trabajo les exija *no engancharse*, gestionar sus emociones y desprenderse de toda situación de conflicto, les exige escuchar al cliente, comprender su situación y buscar solucionar sus problemas, lo que dentro de su vida personal los habilita para poder atender las demandas y necesidades de otro de forma emocionalmente más competente, es decir, dominándose a sí mismos y manejando la situación emocional.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación que en colaboración con un grupo de jóvenes consultores telefónicos hemos conseguido realizar, la producción de sus narrativas ha mostrado un grupo de tópicos de interés sobre su experiencia laboral en un centro de llamadas que a continuación se comentan.

Partimos del hecho que el grupo que logramos conformar para la muestra del trabajo de campo de esta investigación, tiene como característica general, además de ser jóvenes, el estar cursando una carrera universitaria.

Dentro de las narrativas de nuestro trabajo de campo encontramos un caso particular, en el que una de las colaboradoras de la investigación compartía el hecho de tener un hijo, por lo que la organización de sus horarios, no se llevaba a cabo solo con compaginar su vida laboral con su vida estudiantil; el tiempo que le restaba el cuidado de su hijo y matrimonio, le limitaba tener ese tiempo para ella, que como veremos está relacionado con el desempeño de su trabajo. Al indagar como era que consiguió organizar su vida laboral con sus estudios, ella sin notarlo, nos refirió lo contrario, que sin embargo no significa una forma de adaptación y organización.

Ella nos comenta que no se inscribió al trimestre porque eran muchas las cosas que la sobrecargaban; el tener a su hijo en secundaria, el trabajo y la universidad le impedían estar más tranquila y relajada para poder realizar las tareas de toda su jornada. Es así que encontramos que las situaciones de la vida cotidiana pueden influir dentro del trabajo.

La narrativa de Magali nos parece relevante porque enfatiza el hecho de que compaginar los estudios universitarios con un trabajo de medio tiempo ya de por sí sobrecarga los tiempos y horarios de estas personas; es así que el decidir poner una pausa a sus estudios para poder absorber todo lo que la sobrecargaba, el trabajo y el cuidado de su hijo, nos permitió explorar el hecho de cómo el estado emocional en el que llegan al trabajo afecta directamente todas sus relaciones, puntualmente ella nos comparte que si vienes triste, y un cliente comienza a gritarte esto te va a quebrar, mostrando consigo la dimensión emocional que impregnan estos trabajos de atención al cliente.

También al poder contrastar esta narrativa con otras que abordaban el tema de la influencia del estado emocional con el que se llega al trabajo, destacaba el comentario de “estés como estés”, haciendo referencia al hecho que independientemente de cómo te sientas, ellos tienen que conseguir un trato cordial que permita las interacciones. Es así que observamos el desarrollo del *dominio de sí mismo*, no como un modo de suprimir las emociones, antes bien pretende llenar de afecto optimista la percepción que se tiene del otro y la que se tiene de sí mismo.

El carácter del *dominio de sí mismo* fue un hecho constante que hallamos en gran parte de las entrevistas, y como tal, a partir de lo que observamos, define *el estilo emocional* como un control de las emociones por una parte, y como una forma de congraciamiento, en el que se espera de cada empleado una actitud optimista, sonriente y agradable.

En el trabajo de campo vemos situaciones que podrían pasar como contrariedades; el permitir la posibilidad de elaborar una narrativa, ha sido para nuestros colaboradores un modo de

desahogo y eso lo podemos observar en la extensa cantidad de malestares, presiones y tenciones que nos comparten. No obstante hay que notar que en gran parte de sus experiencias donde nos comparten lo que les aqueja no detienen su trabajo.

La narrativa de nuestra colaboradora Dianey es un caso especial. Ella ha conseguido ascender de puesto dentro de la empresa para la que trabaja, lo que ha traído consigo más responsabilidades y por ende una mayor carga de trabajo; nos comparte que ha tenido que estar atendiendo dos campañas a la vez; así mismo es la instancia a la que otros compañeros recurren ante cualquier duda.

Lo que ella nos manifiesta en varias partes a lo largo de su entrevista es que le ha llegado a doler la cabeza, siente mucha hambre, los últimos minutos de su jornada le parecen eternos, y es que recordemos que está en actividad constante, al grado que nos comparte que ha llegado a sentido ganas de llorar. Sin embargo lo que atraviesa la narrativa de la presión que siente sobre sí misma, es conseguir controlar todos estos afectos y conseguir elaborar una actitud cordial que facilite la comunicación y la interdependencia con el grupo al que dirige.

Esto demuestra un alto grado de competencia emocional pese a que incluso en la situación de llegar a sentir las ganas de llorar es capaz de manejarlas yendo al baño a mojarse la cara, salir a fumarse un cigarrillo o pedir ayuda a un supervisor.

A lo largo de esta investigación hemos identificado un grupo de tenciones, que podrían situarse en la interacción con los clientes que en un tono grosero e impaciente exigen una resolución de sus problemas; también en el hecho de ser monitoreados y saber que de no cubrir los requisitos que supone la atención al cliente —personalizar la llamada, cubrir un tiempo limitado para cada una, un lenguaje diverso y el no uso de muletillas— les genera mucha presión.

También como ya hemos visto la situación personal y el estado emocional en el que llegan a su trabajo, les genera una serie de malestares que deben de manejar con la finalidad de

desarrollar una actitud agradable, sonriente y positiva. Ahora, para conseguir esta doble actitud que identificábamos en el caso de Dianey, nosotros hemos propuesto dos *estrategias emocionales* que principalmente emplean.

Describamos *la estrategia de no engancharse*: en la interacción con los clientes las situaciones de tensión suponen para ellos una forma de desgaste, el verse en la situación de responder llamadas a lo largo de toda su jornada, el encontrarse con un cliente molesto o grosero, les demanda el tener que manejar estas situaciones, pero también, el lidiar con los sentimientos que les produzcan las interacciones de las mismas.

En sus narrativas nos comparten que es a través del tiempo y la experiencia obtenida que ellos mismos reflexionan y racionalizan que la molestia de los clientes no es un problema personal, y que ellos solo intermedian las relaciones entre la empresa y los clientes. La competencia de llevar a cabo este carácter reflexivo e introspectivo —porque recordemos que constantemente están analizando sus sentimientos a fin de llevar un control de sus emociones — podemos relacionarlas con las competencias sociales que ponen en acción, de las que nos habla Micheli (2007).

Y observar como problemático el hecho de lo que les permite adaptarse al trabajo como consultor telefónico, no es como tal la capacitación que la empresa desarrolla, que como nos lo refieren brevemente nuestros colaboradores, se limita a una semana de aprendizaje en el que un compañero *hace sombra*, les explica el uso de la tecnología y el encuadre del speech.

Una de las principales conclusiones a las que llegamos es que las competencias de su reflexividad e introspección, son capacidades que ellos mismos ya tienen incorporadas, y es que observando cuidadosamente sus narrativas la manera en la que ellos explican el desarrollar la idea de no engancharse es a través del tiempo con la experiencia, a partir de darse cuenta

que, el estar pensando en las agresiones de un cliente molesto los desconcentra de lo que en un momento determinado les ocupa.

Reflexionar para despersonalizar los insultos o las tensiones producidas en una llamada, tiene que ver con la doble actitud que hemos descrito —controlar las emociones negativas y expresar a su vez una actitud amable y sonriente— esto porque es a través de la reflexión de sí mismos y la introspección de los sentimientos como ellos desarrollan el manejo de sus emociones.

Vemos por ejemplo que Hochschild (2008) caracteriza el manejo o la elaboración emocional como una actuación profunda, en la que el individuo orienta sus emociones a manera que se adecuen, la manera en la que se expresan, a una situación o un contexto. De manera que el individuo echa mano del acervo cultural que tiene, de tal forma que para Hochschild, las emociones vienen a ser algo que no está dissociado a la actividad racional.

Antes bien las emociones están dotadas de un componente racional en el sentido que demuestran un grado de adaptabilidad. Una persona que no siente miedo ante un peligro eminente supone un alto grado de inadaptabilidad, la autora nos pone como ejemplo: “El empresario que sintió terror al ver, oler u oír hablar del humo que salía del World Trade Center, y por consiguiente huyó del lugar” (2008, p. 116).³

Otro aspecto importante de esta estrategia, es lo que ellos en determinado momento nombraron como *dar el plus*: vemos por ejemplo que muchas de las llamadas que atienden exigen un esfuerzo extra, una resolución que se sale de sus competencias más allá de limitarse a responder dudas o que hay procesos que ellos mismos pueden realizar pero les lleva más tiempo de lo requerido en cada llamada.

³ Esto haciendo referencia al atentado del 11 de septiembre

Es así que ellos a conciencia, como nos lo permite ver el contraste entre narrativas, tienen la opción de seleccionar con quien emplean un mayor esfuerzo, o con quien limitarse a desarrollar los protocolos de la atención que están brindado. En cualquier caso el dar el plus representa para ellos un esfuerzo adherido a sus competencias habituales pero que en determinadas situaciones puede ser la clave a la resolución de un problema en específico.

A esta reflexión que describimos anteriormente se le opone otra estrategia que los consultores telefónicos desarrollan, y que es inherente a un óptimo desempeño de su trabajo, nos referimos a *empatizar con los clientes*; si bien una interacción conflictiva puede llegarles a afectar en caso de no conseguir despersonalizar los insultos y las objeciones de tal interacción. Con esta categoría comprendemos el hecho contrario.

En el material del trabajo de campo observamos en casi todas las entrevistas algo que llegaron a denominar como “alma de servicio”, lo que logramos identificar de esto es que al significar su labor el valor principal que algunos le llegan a dar esta puesto en la resolución de problemas, incluso, y de esto da cuenta la narrativa de nuestro colaborador Fernando, el ayudar y resolver problemas a los clientes le produce satisfacción personal.

El emprender su trabajo con la predisposición de ayudar, en buena parte permite escuchar las quejas y los reclamos de los clientes intentando empatizar con ellos; comprendiendo la situación por la que están pasando y poniendo empeño en buscar salidas o soluciones a ellas.

Es así que uno de los hallazgos principales de esta investigación fue comprender como interactúan dos estrategias diferentes del manejo de una interacción con un cliente molesto. Hemos visto que en un acto de reflexión de sus propios sentimientos y molestias que les produce la interacción con un cliente molesto, razonan que las demandas que ejercen los clientes no son personales, es lo que identificamos como *la estrategia de no engancharse*.

Ahora bien, lo que estamos identificando como *empatizar con los clientes*, abarca el hecho de lidiar con situaciones en las que los clientes también interpelan al consultor telefónico y expresan su molestia, enfado o enojo demandando una rápida y eficiente resolución a sus problemas. Pero podemos ver como las narrativas se tornan, y lo que en algunos casos los llevaba a despersonalizar toda la situación, al desarrollar una empatía con el cliente, esto significaba ponerse en su lugar e intentar entender la situación social que está del otro lado del auricular.

Esto lo identificamos principalmente cuando explorábamos junto con ellos la significación que hacen de su trabajo, y como ya hemos dicho, encuentran gratificación en resolver problemas, y al hacerlo implica hacer un esfuerzo por despersonalizar todas las quejas y entender la urgencia o el apuro que una situación les plante.

Observamos que el modo en que ponen en práctica esta estrategia es con un empleo constante de la escucha activa, en el trabajo como consultor telefónico el sentido que principalmente ocupan es el de la escucha, por lo que las habilidades adquiridas dentro de este trabajo que principalmente nos comparten es la de aprender a ser más tolerantes, tener paciencia y ponerse en el lugar del otro, situaciones que entendemos como bienes sociales porque pueden desarrollarlas en sus relaciones personales.

Bibliografía

- Alonso, J. J. (2010) ¿Tayloristas eminentes? Los trabajadores de los call centers en México. Tesis de maestro en demografía. Baja California: Colegio de la Frontera.
- Aubert, N. & De Gaulejac, V. (1993) El coste de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? Madrid: Ediciones Paidós.
- Corbin, J. & Strauss A. (2002) Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Graciosi, M. (2014) Perforando subjetividades. La “industria” de los call center en el chaco Theomai. núm. 30, pp. 149-159. Red Internacional de Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo. Buenos Aires, Argentina.
- Guerra Ramírez, M. I. (2006) Los jóvenes del siglo XXI, ¿para qué trabajan? Los sentidos del trabajo en la vida de jóvenes de sectores urbano-populares de la ciudad de México.”, Red Revista Mexicana de Investigación Educativa.
- Hochschild, A. (2008) La mercantilización de la vida íntima: Apuntes de la casa y el trabajo. Madrid: Katz Editores.
- Hualde, A. & Micheli, J. (2018): “Call center en México: dinámicas del trabajo y el empleo”. Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales, 5, 257-269.

Illouz, E. (2007) *Intimidades congeladas: Las emociones en el capitalismo*. Buenos Aires: Katz Editores.

Illouz, E. (2010) *La salvación del alma moderna: Terapia emociones y la cultura del auto ayuda*. Madrid: Katz Editores.

Labarthe, J. (2018) *Personalidad resistente y su relación con el egreso voluntario en call centers*. *Revista de Psicología* Vol. 36. Universidad católica del Uruguay.

Le Blanc, G. (2014) *Vidas ordinarias, vidas precarias: sobre la exclusión social*. Buenos Aires, Argentina. Nueva visión.

Micheli Thirión, J. (2007) *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, vol. 3, núm. 5, pp. 49- 58

Micheli Thirión, J. (2012) *El sector de call centers: Estructura y tendencias*. *Apuntes sobre la situación de México*. *Frontera Norte*, vol. 24, núm. 47, pp. 145-169

Montarcé, I. (2014) *Estrategias de relaciones laborales en call centers: un estudio de casos en la Ciudad de México*. *Estrategias de relaciones laborales de las grandes corporaciones*, vol. 8, num. 12, pp. 113-139

Taylor, S., & Bodgan, R. (1984). En *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (págs. 15-27). Barcelona: Paidós.