

# Características de la organización del trabajo y su relación con la salud de las trabajadoras del servicio telefónico

## Estudio cualitativo de la interacción cliente-trabajadora

Por Mireya Scarone<sup>1</sup>

### Resumen

Las transformaciones tecnológicas que a partir de los años 90 se han efectuado en el sector de las telecomunicaciones cada vez cobran más relevancia debido a que miles de empresas e individuos en el país configuran sus transacciones comerciales por la vía telefónica, impactando la organización del trabajo y a los trabajadores como personas. Por lo general, el contacto interpersonal entre empleados y clientes puede ocasionar estrés, especialmente si éste último da rienda suelta a su frustración por deficiencias en el servicio y asume un comportamiento agresivo, que puede ser causado por largo tiempo de espera en la línea, por líneas ocupadas o si existen problemas con los productos y servicios.

En el presente ensayo nos proponemos describir las percepciones de dos grupos de trabajadoras de Teléfonos de México acerca del cliente, del medio ambiente de trabajo y de las distintas manifestaciones de los factores estresantes en su cuerpo y en su salud. Tomando en cuenta los objetivos planteados para el presente ensayo, será posible responder cuáles son las características propias de la organización del trabajo que actúan como posibles factores esenciales en la construcción del riesgo cuando las trabajadoras interactúan con los clientes y cómo se construyen los comportamientos derivados de una situación estresante.

La percepción de las entrevistadas de ambas especialidades manifiestan algunas coincidencias y diferencias importantes. Mientras en una especialidad aseguran que ha recibido agresiones de los

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00  
Mayoras informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21  
[www.colson.edu.mx](http://www.colson.edu.mx) / [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)

clientes que las molestan, y que les provocan impotencia y enojo; en la otra especialidad reconocen que las insultan pero no las afectan, de inmediato se pasa la molestia. En Tráfico, se calcula que entre un 30 o 40% de las llamadas diarias son conflictivas; en la especialidad de Servicios a Clientes declaran un 10%. En Tráfico las operadoras no toman decisiones en el trabajo. En cambio, las trabajadoras de Servicios a Clientes tienen amplia libertad de decisión, además, la capacidad de decisión es un requisito de su perfil de puesto. Estas son algunas de las características de la organización del trabajo y las condiciones de trabajo de ambas especialidades, que obtuvimos de las entrevistas que se llevaron a cabo con trabajadoras que interactúan con clientes por la vía telefónica; que además son complementadas con una tabla sobre condiciones de trabajo y organización del mismo para una mejor comprensión del tema.

## Introducción

Las profundas transformaciones tecnológicas que a partir de los años 90 se han efectuado en el sector de las telecomunicaciones cada vez cobran más relevancia debido a que miles de empresas e individuos en el país configuran sus transacciones comerciales por la vía telefónica, impactando la organización del trabajo y a los trabajadores como personas. La venta de productos y servicios por la vía telefónica incluye por lo general el contacto interpersonal entre empleados y clientes, el cual se ha convertido en un factor que propicia, potencialmente, estrés en el trabajo. Particularmente, la atención a los clientes puede ser motivo de situaciones conflictivas que son causa frecuente de tensiones psicológicas en el trabajo para el personal; en especial si el cliente da rienda suelta a su frustración por deficiencias en el

Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donaldo Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$250.00, asistentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

<sup>1</sup> Es licenciada en Sociología. Actualmente está desarrollando su tesis sobre Factores psicosociales de riesgo para la salud de las trabajadoras del servicio telefónico: Estudio de la interacción cliente-trabajadora para su tesis de maestría de Ciencias Sociales con especialidad en Relaciones Industriales en El Colegio de Sonora, dirigida por la Doctora Leonor Cedillo



servicio y asume un comportamiento agresivo, que puede ser causado por largo tiempo de espera en la línea, por líneas ocupadas o por problemas con los productos y servicios que contrata.

El presente ensayo, es parte de un estudio más amplio, en el cual nos proponemos describir las percepciones de las trabajadoras acerca del cliente, del medio ambiente de trabajo y de las distintas manifestaciones de los factores estresantes en su cuerpo y en su salud. Estas percepciones son presentadas a través de entrevistas semiestructuradas a operadoras de larga distancia de la especialidad de Tráfico, y a trabajadoras de la especialidad de Servicios a Clientes de la empresa Teléfonos de México de la localidad de Hermosillo. Tomando en cuenta los objetivos planteados para el presente estudio, será posible responder cuáles son las características propias de la organización del trabajo que actúan como factores esenciales en la construcción del riesgo cuando las trabajadoras interactúan con los clientes y cómo se construyen los comportamientos derivados de una situación estresante.

El trabajo fue organizado en seis apartados: el primero describe los objetivos del proyecto global. El segundo, se ocupa de las transformaciones tecnológicas de la planta telefónica y los consecuentes cambios gestados por la implantación de la fibra óptica que incrementaron aceleradamente la productividad y posibilitaron ampliar la red de servicios para enfrentar la competencia; también reflejaron cambios en el contenido del trabajo de los recursos humanos. El apartado tercero, justifica la importancia del estudio de los factores psicosociales en el trabajo motivada por la ausencia de atención a daños en la salud relacionados con el trabajo, así como la ausencia de datos estadísticos que permitan establecer los costos sociales de las enfermedades vinculadas al estrés ocupacional. El cuarto apartado expone algunos de los debates sobre estrés, trabajo emocional y las innovaciones tecnológicas en la industria de las telecomunicaciones y sus cambios en la organización del trabajo. El quinto, describe el desarrollo metodológico utilizado para el estudio de un grupo de 163 trabajadoras de dos especialidades de Teléfonos de México en la localidad de Hermosillo. El sexto apartado presenta las conclusiones de

las entrevistas a trabajadoras de las especialidades de Tráfico y Servicios a Clientes sobre percepción del cliente y medio ambiente de trabajo, al final se exhibe una tabla comparativa que ilustra las características que adopta la organización del trabajo en ambas especialidades objeto de este estudio.

## 1. Objetivos

El proyecto global de esta investigación analizará el impacto de los factores psicosociales en la salud de dos sectores de trabajo en la empresa Teléfonos de México, S. A. de C. V. (Telmex), que comercializan productos y servicios por la vía telefónica y la relación que existe entre los agentes de riesgo para la salud con la organización del trabajo. El estudio tiene como objetivo principal evaluar los principales factores psicosociales de riesgo que impactan la salud de dos grupos de trabajadoras de la misma empresa: las operadoras que tramitan llamadas de larga distancia nacional e internacional, y las agentes comercializadoras de servicios y productos, quienes en forma cotidiana interactúan con los clientes que requieren sus servicios por la vía telefónica. Igualmente, aborda como parte de sus objetivos la naturaleza del trabajo, el medio ambiente y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo de ambos grupos, que permitirán describir la relación de los factores psicosociales de riesgo que contribuyen a desarrollar en las trabajadoras conductas asociadas a situaciones estresantes, con la organización del trabajo como consecuencia del cambio tecnológico.

## 2. Entorno

Teléfonos de México es la compañía telefónica más importante de América Latina y cuenta con una infraestructura tecnológica de las más avanzadas a nivel internacional. En la década de los 80 la empresa se apoyaba fuertemente en los ingresos producto de las ventas de llamadas de larga distancia (Telmex, 1987). En los 90 la empresa se privatizó e introdujo cambios que significaron la diversificación de sus ingresos al proporcionar servicios no sólo telefónicos, sino también avanzados como transmisión de datos y video, redes privadas, videoconferencias, radiolocalización, multimedia e



internet entre muchos otros. En esa misma década, Telmex introdujo profundos cambios en los procesos de trabajo, derivados de la implantación de la fibra óptica, que le permitieron tener más alta productividad, proporcionar mejores servicios y ponerse en condiciones de enfrentar la competencia de otras empresas telefónicas, situación que no habría sido posible si la empresa hubiese seguido trabajando con equipo analógico o manual.

La empresa inició en 1991 la construcción de la red nacional de fibra óptica de larga distancia que cubre más de 24 mil 500 poblaciones en México. Ese mismo año, Telmex emprendió la modernización de toda la planta telefónica: el área de Larga Distancia Vía Operadora, que antes era llamada Tráfico Manual, fue transformada totalmente, lo que trajo como consecuencia la sustitución de los viejos conmutadores de tecnología analógica, con más de treinta años de antigüedad, por un avanzado equipo digital para optimizar el manejo del tráfico telefónico del servicio de larga distancia nacional e internacional por operadora en el país (Voces, 1999).

En esta etapa se llevó a cabo la modernización de la especialidad de Tráfico donde laboraban más de 11 mil tramitadoras de llamadas de larga distancia nacional e internacional. Situación que condujo a una drástica reducción de los puestos de trabajo al establecer sólo mil 300 posiciones computarizadas para sólo 4431 operadoras. Con este nuevo equipo se previó revolucionar los antiguos métodos de trabajo, con el objeto de mejorar la calidad del servicio, el acceso a servicios adicionales y simplificar el proceso de trámite de las llamadas por operadora (Voces, 1991).

Los cambios tecnológicos transformaron profundamente el contenido del trabajo de las operadoras, situación que llevó al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) a pactar con la empresa el “Proyecto Integral para la Modernización de Tráfico Manual 1990-1994”, con el objetivo de que estas trabajadoras no fueran despedidas, sino reubicadas en otras áreas.

• Legislación laboral

- Trabajo y aprendizaje tecnológico
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Migración y condiciones de trabajo
- Trabajo, pobreza y exclusión social
- Integración económica y trabajo en
- Empresas y empresarios
- Hábitat del trabajo y sector industria
- Cultura del trabajo
- Frontera norte

• Impactos laborales del TLCAN

- Industrial y laboral
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo

ADemás:

- el trabajo y la industria en México
- Exhibición y venta de libros

Con el apoyo de la  
Secretaría del Trabajo



Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: \$100.00 (incluye desayuno, almuerzo y bebida). Estudiantes \$100.00

Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

[www.colson.edu.mx](http://www.colson.edu.mx) / [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)

En 1997 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes aprobó la interconexión para que entraran en operación las empresas telefónicas que en adelante competirán el mercado de larga distancia con Teléfonos de México. En los últimos años, Telmex ha continuado consolidando sus productos y servicios para acercarse hacia la internacionalización y mantenerse como líder de las telecomunicaciones en México. En 1997 se introdujo una nueva especialidad llamada Servicios a Clientes en centros de atención que se establecieron en todo el país con el nombre de CEICO (Centro de Información y Comercialización), atendida por trabajadoras que fueron reubicadas de la especialidad de Tráfico. La nueva especialidad se concibió tomando en cuenta la importancia de los servicios para el futuro de la empresa y para estar en condiciones de posicionarse a la altura de la competencia mundial en telecomunicaciones (Voces, 1997).

Las transformaciones operadas en Telmex no han sido aisladas, se insertan dentro la nueva ola de cambios tecnológicos y de la organización del trabajo que han impactado a todos los sectores de la economía mundial en las dos últimas décadas y a principios de la actual. En buena medida, este avance vertiginoso ha sido provocado por la industria de las telecomunicaciones que provee la infraestructura básica de las carreteras de la información a grandes, medianas y pequeñas empresas en todo el mundo para que lleven a cabo un número infinito de operaciones que acortan las distancias, reducen el tiempo y los costos (Katz, 1996).

En este nuevo escenario, con empresas telefónicas que disputan su lugar a Telmex, la diversificación de los servicios y los clientes adquieren una importancia económica estratégica. La actitud de servicio concebida como *atención, calidad, oportunidad, rapidez y comodidad*, se convierte en un elemento esencial en la batalla por el mercado de las empresas telefónicas y el lado humano de la empresa sólo son capaces de proporcionarlo sus trabajadores y trabajadoras.

### 3. Antecedentes y justificación



El impacto negativo que tiene el estrés en la salud de las personas cuyo trabajo es la venta de servicios vía telefónica es un área poco desarrollada en la investigación en países como México. Sin embargo, desde hace años se han venido desarrollando estudios sobre el tema en Estados Unidos, en el Norte de Europa,<sup>2</sup> en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Existe consenso en la literatura nacional e internacional que menciona al estrés ocupacional como la enfermedad más representativa de nuestros días. Otros investigadores como Simpson (2000), ven en los ambientes de trabajo una variada gama de estresores potenciales, especialmente aquellos relacionados con las nuevas formas de organizar el trabajo como consecuencia de la introducción de cambios tecnológicos. La autora aborda la naturaleza del trabajo, las condiciones ambientales y las relaciones interpersonales como factores estresantes para los trabajadores y añade que tienen la particularidad de impactar de manera perjudicial el volumen de ventas, la productividad y la moral del grupo en una organización.

En México, Cedillo (1999) confirma que no existen suficientes estudios sobre factores psicosociales en nuestro país, pero los pocos que hay muestran que sus efectos adversos se asocian con depresión, ansiedad y otras formas de tensión psicológica, así como presión arterial alta y otras enfermedades cardiovasculares. En el mismo sentido, la investigadora enfatiza la falta de vigilancia sobre daños a la salud relacionados con el trabajo, así como la ausencia de datos estadísticos que permitan establecer cómo la salud pública está siendo impactada por factores estresantes en el trabajo y conocer la magnitud de los costos sociales de las enfermedades vinculadas al estrés ocupacional. En nuestro país se desconocen los riesgos a la salud por tensiones psicológicas que impactan el desempeño laboral y la

Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

<sup>2</sup> En los países del Norte de Europa los gobiernos han retomado el estrés en el trabajo como parte de sus agendas de trabajo; así aparece en el Informe del Ministerio de asuntos Sociales holandés “Inspection policies on psycho-social factor in the

salud de trabajadores y trabajadoras de empresas del sector de servicios que venden productos y servicios a través de la línea telefónica, cuyos trabajadores interactúan diariamente con clientes. Llevar a cabo investigaciones sobre este tema es sumamente difícil además de costoso por varias razones: Por un lado, las empresas se resisten a abrir sus puertas para que se realicen estudios de esta naturaleza por temor a que se denuncien sus condiciones de trabajo. Por otro lado, las instituciones de salud como el Seguro Social optan por incapacitar a los a los trabajadores, antes que profundizar en problemas de tensiones nerviosas derivadas de la organización del trabajo, por los altos costos que representaría invertir en áreas de investigación y personal capacitado para atender a profundidad el problema del estrés en los trabajadores. Otro serio problema relacionado con la falta de atención de la salud ocupacional, es el desconocimiento entre los dirigentes y miembros sindicales sobre la existencia factores psicosociales que representan un riesgo para la salud e impulsan programas de bienestar laboral bastante limitados que están orientados fundamentalmente a la atención y prevención de accidentes de trabajo, el resultado es la desinformación total de la población de trabajadores acerca de los agentes que impactan su salud en el lugar de trabajo.

#### 4. Los debates teóricos: Cambios tecnológicos, factores psicosociales y organización del trabajo

##### 4.1 Los cambios tecnológicos en las telecomunicaciones

El modelo de reestructuración de la industria de las telecomunicaciones se puso en marcha trayendo consigo una larga cadena de transformaciones en todos los países donde se ha implementado, que incluyen la deregulación y la privatización. Las presiones de mercado y los cambios tecnológicos originaron la digitalización de las redes de conexión y transmisión, revolucionando los servicios de telecomunicación. Siguiendo los pasos de estos cambios, la red de programas (*software*) ha

#### MESAS REDONDAS

- Impactos laborales del TLCAN
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

#### ADemás:

- Presentaciones de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México

#### • Legislación laboral

- Capacitación y mercados de trabajo
- Migración y trabajo
- Mercado de trabajo, salarios y condiciones de trabajo

#### • Emergentes de trabajo

- Trabajo, pobreza y exclusión social
- Organización del trabajo y trabajo

#### • Empresas y empresarios

- El rol del empresario y la productividad
- Cultura del trabajo

#### • Fronteras nuevas

- Fronteras nuevas

#### • Fronteras nuevas

- Fronteras nuevas

#### • Fronteras nuevas

- Fronteras nuevas

#### • Fronteras nuevas

- Fronteras nuevas

#### • Fronteras nuevas

- Fronteras nuevas

Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

www.corsen.edu.mx / www.unico.corsen.edu.mx

Netherlands, Denmark, Norway and Sweden”, 1995, y en el National Institute for Occupational Safety and Health de Suecia,



reemplazado al sistema (*hardware*) como el principal recurso de valor agregado, ocasionando que las redes de telecomunicaciones incrementen su capacidad para ofrecer una amplia gama de servicios y artículos de consumo (Keefe, 1996).

Diversos autores apuntan que la reestructuración organizativa ha propiciado un cambio de reglas que establecen una nueva normatividad interna en la organización del trabajo para que ésta sea flexible y eficiente. Dicha reestructuración imprime además una distinción entre las normas que operan en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, así como en la producción de bienes materiales. Sin esta particularidad sería difícil pensar, por ejemplo, que la informática lograra el intercambio internacional de datos (Katz, 1996).

En la industria de las telecomunicaciones, estos importantes cambios han tenido repercusiones en los perfiles laborales, en el diseño del trabajo, en las prácticas de los recursos humanos, en el servicio orientado al cliente, en la flexibilidad y en el incremento inusitado de la productividad, que determinan nuevos riesgos en la salud de los trabajadores, tan importantes como los mismos cambios tecnológicos.

Hasta los años 80, al servicio que prestaban las operadoras de larga distancia de las empresas telefónicas se le consideraba como “human switch”, porque hacía conexiones donde las computadoras no podían hacerlo. Ellas eran la “cara humana” de las compañías de teléfonos, la forma más frecuente de contacto con el cliente para proveer asistencia o información. En la actualidad, en muchos países se han creado grandes centros para servicios de operadora, redes de mantenimiento y servicios a clientes. Los cambios tecnológicos en este sector amplían el control, la supervisión de la calidad y el rendimiento de los trabajadores a través del uso de computadoras que desplazan el trabajo de las operadoras por un rápido sistema donde las mismas computadoras generan voces y mensajes (Katz, 1996).

por citar algunos ejemplos.

## 4.2 Organización del trabajo y factores psicosociales en los servicios

Las características psicosociales del medio ambiente de trabajo están representadas por las exigencias psicológicas de trabajo, el uso de las habilidades y el control de las tareas o capacidad de decisión. Las cuales al interactuar pueden propiciar ambientes saludables o consecuencias en el comportamiento de la estructura del trabajo (Karasek et al, 1990).

Los diversos estudios sobre salud ocupacional asocian las condiciones de trabajo y la salud en la estructura de la organización del trabajo. Westlander<sup>3</sup> considera que en la Organización del Trabajo existen dos elementos indisolubles que la describen: la *Estructura* y las *Prácticas*; ambos factores son importantes para la salud y el bienestar de las personas en una empresa. Para la autora la *Estructura* representa un “orden convenido” de la forma en que serán realizadas las actividades para el logro de los objetivos, de manera que una estructura gerencial jerárquica puede ser concebida como “una forma normativa de control” del personal en relación con la delegación de decisiones, las tareas asignadas, etc. Mientras que la *Práctica* es la forma como se “moldean” las actividades en el desempeño cotidiano de las distintas actividades de una empresa, como la naturaleza de la relación que se establece entre las personas en un centro de trabajo.

El modelo de Westlander plantea una transformación estructural profunda para crear ambientes de trabajo saludables, para lo cual se debe llevar a cabo un cambio total en la macroestructura de la empresa, que implica también cambios en su administración, en su producción y en sus más pequeñas unidades.

Otros aportes sobre salud ocupacional señalan que en un ambiente laboral existen múltiples factores que pueden ser estresantes para un trabajador; éstos comprenden aspectos físicos del lugar de trabajo,

Lugar: Centro de las Artes Umison, Rosales y Luis Donaldo Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

<sup>3</sup> Gunnela Westlander. “Psychosocial factors and organizational management”. Encyclopedia of occupational health and safety.



de la organización del trabajo, del contenido del mismo, de las relaciones interpersonales y las relaciones extra laborales (Karasek et al, 1990). Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) definen como factores estresantes a las interacciones de los trabajadores con su medio ambiente laboral, con la forma como se organiza el trabajo, al ambiente físico donde se desarrolla el trabajo, así como a las capacidades individuales de cada trabajador, sus necesidades, su cultura, su situación personal fuera del trabajo y todas aquellas otras situaciones que pudieran influir en su salud y el rendimiento de su trabajo.

Una de las contribuciones más acertada sobre los factores psicosociales y el diseño del trabajo, que ha sido retomada por diversos autores sobre el tema es el *Modelo Demanda-Control* desarrollado por Robert Karasek, que en sus tesis principales plantea que los trabajos con mayor exposición al riesgo son aquellos que combinan exigencias elevadas con baja capacidad de decisión. Para el autor, las *demandas* están determinadas por las exigencias que el modelo de organización del trabajo establece para el trabajador y son de naturaleza fundamentalmente psicológica (ritmo, nivel de atención y concentración, responsabilidad), aunque también tienen una dimensión física (esfuerzo físico, trabajo muscular, postura de trabajo) y el *control* incluye al conjunto de recursos que el trabajador tiene para hacer frente a estas demandas de trabajo, tanto en su nivel de formación y habilidades, como en su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan su trabajo. En el *Modelo Demanda-Control* el estrés como factor de riesgo para la salud no está determinado solamente por el nivel de exigencias de trabajo, sino por la adecuación de los recursos y capacidades del trabajador (control) para hacer frente a las exigencias (demandas) del trabajo. De manera que para lograr el balance entre control y demandas dependerá fundamentalmente de la organización del trabajo y no de las características individuales de cada trabajador. El modelo propone que la cura a los problemas de estrés se encuentra en la transformación de los lugares de trabajo, para lo

cual la nueva organización del trabajo deberá poner atención a los aspectos sociales y psicosociales del mismo, que han sido omitidos concientemente en los cálculos económicos y tecnológicos del diseño del trabajo.

La importancia de este modelo también radica en lo que el autor llama las *demandas emocionales* y sociales a las que se presentan producto del contacto de los trabajadores que interactúan con los clientes, que conduce a la despersonalización de los primeros y tiene sus efectos en la salud. Esto sucede con mucha frecuencia en las industrias de servicios, las cuales involucran trabajo emocional, que se encuentra en las empresas que venden servicios y productos vía telefónica, tal es el caso de las compañías telefónicas y los llamados *call centers*.

Diversos autores que han estudiado la naturaleza de las emociones en el trabajo y se refieren al involucramiento entre los clientes y trabajadores cuando se vende un producto o servicio. Estas aportaciones coinciden en denominar trabajo emocional a la acción conciente e intencional de la organización del trabajo con el objeto de causar emociones positivas en terceras personas, a través de un proceso de interacción en beneficio de los clientes.

Para Morris y Friedman (1996) trabajo emocional es “el esfuerzo, planeación y control necesarios para expresar emociones deseadas durante transacciones interpersonales. Baily (1986 p-2) lo define como “las reglas de trabajo que se requieren para mostrar emociones apropiadas con el objeto de crear una impresión deseada en un empleado”.

Socialmente se concibe que prestar un servicio implica atender a un cliente en forma amable, con propiedad y estar siempre sonriente. Para quienes venden servicios vía telefónica, la voz es una cualidad fundamental, pero también forma parte de su trabajo ser capaces de convencer, calmar, adivinar, orientar y hasta educar al cliente. Las emociones de estos trabajadores deben ser controladas,

#### MESAS REDONDAS

- Legislación laboral
- Trabajo y brecha digital
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Impactos del TLCAN en las condiciones de trabajo
- Nueva legislación y reformas
- Trabajo, pobreza y exclusión social
- Integración económica y trabajo en
- Empresas y empresarios
- Historia del trabajo y de la industria
- Cultura del trabajo
- Frontera norte

#### MESAS REDONDAS

- Impactos laborales del TLCAN industrial y laboral
  - Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- ADemás:
- el trabajo y la industria en México
  - Exhibición y venta de libros

Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx



codificadas y sometidas a normas operativas para el logro de los fines que la organización proyecte, los cuales generalmente tienden a conseguir la aprobación del cliente.

Para algunos autores, las personas son emocionalmente sensibles cuando adaptan sus expresiones emocionales a las de una persona determinada (Doucet, 1998). Por otro lado, los estudios de investigaciones sociológicas analizan la interacción en el trabajo emocional y parten de ésta para elaborar el concepto de trabajadores del servicio o interacción de los trabajadores del servicio, como “los individuos que laboran en trabajos que están organizados interactuando *cara a cara* o *voz a voz*” (Lively 2002, p-199).

Lively enfatiza que el trabajo de servicio interactivo como las ventas, generalmente requiere alguna forma de trabajo emocional. Retoma las aportaciones de Hochschild<sup>4</sup> (1983), que describe trabajo emocional como los intentos concientes de los trabajadores de hacer una demostración de sus reacciones emocionales, las cuales son aplicadas en grupo a través de reglas gerenciales para crear un particular estado de emociones en otros. Leidner (1993) describe la naturaleza del contenido de trabajo emocional como una tríada que expresa la interdependencia entre trabajadores, gerentes y clientes.

## 5. Desarrollo Metodológico

El trabajo está basado en el estudio de un grupo de 163 trabajadoras de dos especialidades de Teléfonos de México en la localidad de Hermosillo: *Tráfico*, donde se tramitan llamadas de larga distancia nacionales e internacionales y que actualmente cuenta con una población de 92 operadoras, y *Comercialización de servicios*, cuyo personal se dedica a la venta de productos y servicios por la vía telefónica, cuya población es de 71 trabajadoras del sexo femenino.

Lugar: Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donaldo Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

Móvil: 011 52 662 259 53 00, fax: 011 52 662 212 50 21

<sup>4</sup> Hochschild. A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California Press.

El estudio es analítico, de corte transversal; se utilizan técnicas propias de la metodología cuantitativa y cualitativa, así como la observación directa. La investigación consta de dos etapas: la primera etapa consistió en el desarrollo de 10 entrevistas semiestructuradas a operadoras de larga distancia de la especialidad de Tráfico, que fueron aplicadas en los meses de agosto y septiembre de 2002. El objetivo de las entrevistas fue obtener la información necesaria para captar en el cuestionario la dimensión emocional que ellas describen sobre su trabajo, además de enriquecer otras dimensiones ya desarrolladas en un cuestionario sobre factores psicosociales utilizado previamente en población trabajadora mexicana (Cedillo, 1999). Estas entrevistas también fueron muy útiles porque permitieron conocer las percepciones que tienen las trabajadoras sobre su trabajo y el cliente. Igualmente, posibilitaron conocer factores que les ocasionan malestar durante el desarrollo de su trabajo, así como el comportamiento que asumen por estas molestias. El requisito para elegir a entrevistadas de Tráfico fue que trabajasen jornadas diurnas y nocturnas, lo que permitió conocer los horarios en que se presentan con más frecuencia las molestias durante su interacción con el cliente, también se detectaron los horarios en que se incrementan las cargas de trabajo. Del mismo modo, el requisito para elegir a las entrevistadas de Servicios a Clientes fue que desarrollaran su trabajo en varias áreas y que hubieran sido operadoras reubicadas en Servicios a Clientes.

La segunda parte comprenderá la aplicación de una encuesta al cien por ciento del personal en el mes de marzo de 2003, cuyo cuestionario está formulado con preguntas que confirman las principales características del “Job Content Questionnaire (JCQ)”<sup>5</sup> adaptado a la población mexicana (Cedillo, 1999). El contenido de la encuesta contemplará las condiciones físicas y psicológicas, así como las

<sup>5</sup> JCQ es un instrumento diseñado para evaluar el contenido social y psicológico del trabajo y sus escalas han sido utilizadas en la investigación para predecir una variedad de efectos en la salud. La particularidad de este instrumento es su base teórica (Cedillo, 1999): El modelo de Demanda-Control (Karasek R., 1979) y Demanda-Control-Apoyo psicosocial (Johnson and Hall E., 1988; Karasek R. and Theorell T., 1990).



percepciones subjetivas de las trabajadoras que serán útiles para evaluar los factores psicosociales en el ambiente laboral y extra-laboral. También será incluido un cuestionario sobre trabajo emocional, el cual se obtuvo de las entrevistas de la primera etapa, que contendrá preguntas que servirán para conocer las percepciones, actitudes y comportamiento de las trabajadoras telefónicas después de ser sometidas a estrés por su interacción con el cliente. Una vez capturada la información, se computarán las escalas y se analizará la consistencia interna de su validez factorial y predictiva. La validez predictiva se llevará a cabo a través de correlaciones y regresiones entre los estresores evaluados y el estrés psicológico. Posteriormente, se revisarán datos bibliográficos para analizar las distintas teorías y concepciones sobre estrés y organización del trabajo, trabajo emocional y de los diferentes indicadores.

## 6. Percepciones de las trabajadoras de su medio ambiente de trabajo

Han sido las operadoras las que han puesto en la mesa de discusión los insultos –tanto de los clientes como de los que no lo son– con los directivos de la empresa en reuniones nacionales de la especialidad de Tráfico y en asambleas generales de la organización sindical. Se ha solicitado a Telmex que implemente mecanismos para disminuir las llamadas de “clientes falsos” o “llamadas obscenas” como comúnmente se les nombra a esta clase de llamadas por la gerencia de Tráfico. En asambleas de la localidad de Hermosillo también se ha expuesto el problema de los clientes molestos con las operadoras de larga distancia por fallas u omisiones en el servicio y por llamadas “obscenas” provenientes de adultos o menores de edad que llaman para insultarlas o para agredirlas sexualmente de forma verbal, valiéndose del anonimato de los teléfonos públicos.

Los motivos que llevaron a estudiar las tensiones psicológicas entre las operadoras de larga distancia y las trabajadoras que comercializan productos y servicios de Telmex tienen su origen en el cambio de marcación de los números telefónicos en el país que se puso en marcha en noviembre de 2001. En esa

etapa, las operadoras en Hermosillo manifestaron problemas de cansancio y de estrés debido a que al iniciarse el proceso del cambio de marcación, los clientes tardaban hasta cuatro días en obtener información sobre los nuevos números telefónicos a través del servicio de operadoras. Esta situación emergente ocasionó que los clientes molestos insultaran a las operadoras. Las trabajadoras en ocasiones también respondieron a los insultos, contraviniendo las reglas operativas de trato al cliente. En consecuencia, la nueva marcación fue motivo de investigaciones por mal trato al cliente y originó amenazas de despido por parte de la empresa. Esta situación se discutió ampliamente en las asambleas sindicales de la especialidad de Tráfico en la localidad, allí se expusieron los problemas que se estaban generando por la nueva marcación.

### **Conclusiones de las entrevistas a trabajadoras de las especialidades de Tráfico y Servicios a Clientes sobre percepción del cliente y medio ambiente de trabajo**

Las siguientes son algunas conclusiones de las entrevistas semiestructuradas sobre percepción del cliente y medio ambiente de trabajo, que se llevaron a cabo con trabajadoras de las especialidades de Tráfico y Servicios a Clientes de la empresa Teléfonos de México, en la localidad de Hermosillo. La información sobre la percepción del cliente será útil para el diseño del cuestionario sobre trabajo emocional (emotional work) que desarrollaremos en la segunda etapa de este trabajo. Las preguntas se centraron en la relación que las trabajadoras establecen con el cliente y las molestias que perciben por esta interacción. El objetivo de las entrevistas fue conocer la percepción que las operadoras de larga distancia y las agentes comercializadoras de productos y servicios tienen de su medio ambiente de trabajo y de su interrelación con los clientes.

#### MESAS DE TRABAJO

- Sindicalismo y movimiento obrero
- Construcción, capacitación y mejoramiento del trabajo
- Migración y trabajo
- Menor al trabajo, salario y
- Nuevas tecnologías y formas
- Integración económica y trabajo en América del Norte
- Historia del trabajo y de la industria
- Género y trabajo

#### MESAS REDONDAS

- Las maquiladoras, su viabilidad como modelo
- Reforma a la legislación laboral
- Presentación de 4 libros recientes sobre
- Exhibición y venta de libros

Costo de inscripción: asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00  
Mayores informes: Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21  
www.colson.edu.mx / colson@colson.edu.mx



Las entrevistas se desarrollaron en los meses de agosto y septiembre de 2002 para la especialidad de Tráfico y en enero de 2003 para la especialidad de Servicios a Clientes. Los requisitos para elegir a las entrevistadas de Tráfico fueron que trabajaran turnos diurnos y nocturnos. Para Servicios a Clientes fueron que laboraran en distintas áreas y que hubiesen sido reubicadas de Tráfico a esta especialidad, para que comenten sus percepciones sobre el medio ambiente de trabajo en ambas especialidades.

**Sobre la presentación de las conclusiones.** Las conclusiones contienen una serie de temas tomados de las preguntas del cuestionario semiestructurado sobre percepción del cliente; en el cuerpo del texto se incluyen algunas similitudes y diferencias entre las dos especialidades que servirán para conocer la organización del trabajo de cada una de ellas. Los segmentos incluidos con letra cursiva son las percepciones de las trabajadoras entrevistadas, que fueron tomados de la transcripción original y serán útiles para complementar el análisis. La forma de hablar de las entrevistadas se ha decidido presentarla fielmente para tener una recreación de sus expresiones.

**Satisfacción en el trabajo.** En Tráfico, la mayoría de las informantes manifestaron estar satisfechas en su trabajo, otras señalaron que no. No obstante, todas reconocieron que les gusta su trabajo porque perciben sueldos altos y cuentan con prestaciones.

- Legislación laboral
- Tecnología y aprendizaje tecnológico
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Condiciones de trabajo

*Hay cosas que no me gustan de mi trabajo, pero en general estoy bien... yo sé que tengo un trabajo muy bien pagado.*

- Integración económica y trabajo en América del Norte

*Me siento satisfecha, pero no realizada, estoy a gusto; de estar trabajando en una tienda de departamentos o en algún súper prefiero Telmex, económicamente me va muy bien.*

- Cultura del trabajo
- Frontera norte

- Impactos laborales del TLCAN
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

ADemás:

Exhibición y venta de libros

- Exhibición y venta de libros

Para las informantes de la especialidad de Servicios a Clientes no es la remuneración lo que las tiene satisfechas en su trabajo, sino la diversidad de tareas que desarrollan. Las entrevistadas laboraron en Tráfico casi veinte años y cambiaron de especialidad por su interés de hacer labores diferentes a las que desarrollaban anteriormente.

*Me gusta mucho mi trabajo precisamente porque ha sido diverso; el moverte y cambiarte constantemente te da la oportunidad de estar siempre al pendiente de nuevas cosas; también estar en contacto con otros compañeros de trabajo, con diferentes jefes y conocer de cerca la empresa.*

*Sí me siento satisfecha, pero sentía que necesitaba un cambio, por eso me cambié, porque me parecía que Tráfico era un trabajo muy monótono; aquí el trabajo es muy variado.*

**Percepción del trabajo.** Las informantes de Tráfico describieron algunos aspectos de la estructura<sup>6</sup> y contenido de su trabajo. Coincidieron en manifestar que las situaciones que les ocasionaban molestias en su lugar de trabajo eran la supervisión y la falta de control sobre sus propias labores, esta última particularidad las cansa y desespera.

*La supervisión es pesada, se sientan todo el turno a “chechar” y nos presiona; consiguen su objetivo: que lleves una dinámica de trabajo más rápida, no te levantes y no te distraigas.*

*La máquina nos está dando el trabajo y es lo mismo, lo mismo, lo mismo, las primeras tres-cuatro horas se aguantan, al final ya quiero salir corriendo. Es muy repetitivo el trabajo que hacemos, una tras otra llamada*

También consideran su trabajo repetitivo y monótono, la carga de trabajo es alta; manifestaron alejamiento de la convivencia familiar por la falta de descansos en fines de semana o días festivos.

Expusieron que la gerencia de Tráfico no toma en cuenta sus necesidades familiares o personales, por lo que se les niegan sus solicitudes de permisos sin sueldo; finalmente, señalaron falta de motivación y reconocimiento a su trabajo.

- Legislación laboral
- Trabajo y aprendizaje tecnológico
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Impactos del trabajo en la salud y condiciones de trabajo
- Ni...
- Tr...
- In...
- E...
- H...
- G...
- C...
- P...

- Impactos laborales del TICAN industrial y laboral
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

ADemás:

*Cuando termino y entrego la estadística sobre mis llamadas y tiempo de operación, siento que no hago bien mi trabajo, porque me salen pocas llamadas. Ahora, se sacan 100 llamadas por hora en promedio. Con el equipo analógico, el promedio de la mayoría de las operadoras era entre 15 o 20 llamadas completadas.*

*Que no se reconozca tu trabajo, que te supervisen tanto y que lo que haces no cuenta... también es molesto que no tengas la posibilidad de pedir un permiso en una emergencia, no hay emergencias para nosotros, no nos dan permisos sin sueldo.*

<sup>6</sup> De acuerdo al perfil de puesto la función principal del puesto de trabajo de las operadoras es: “Llevar a cabo todas las labores y actividades correspondientes a la atención, asistencia, recepción e información, registro y tramitación de llamadas nacionales e internacionales y prioritariamente, la atención, promoción y comercialización de los servicios actuales, nuevos servicios, servicios de valor agregado nacionales e internacionales vía operadora de telecomunicaciones, vía telefónica y/o por medios electrónicos. Asimismo,



La percepción de las entrevistadas sobre su trabajo en la especialidad de Servicios a Clientes<sup>7</sup>, es muy diferente a la de sus compañeras de Tráfico, se percibe que están contentas con su trabajo por factores que están muy relacionados a la toma de decisiones<sup>8</sup> y a su libertad para realizar el trabajo; la supervisión mantiene buen ambiente laboral y no se les presiona con el tiempo de atención al cliente.

*Si atiendes a un cliente tienes que apoyarlo el tiempo necesario.*

*Tenemos mucha capacidad de decisión. Aquí tienes hacemos ajustes de miles de pesos.*

*Aquí las políticas han cambiado, se ha generado un cambio en el trato y comportamiento que nosotros tenemos con el jefe, es un trato muy personal, consideran tus problemas personales*

El medio ambiente físico de trabajo únicamente fue mencionado por las operadoras entrevistadas; las de la especialidad de servicios a clientes no dijeron nada al respecto. Las operadoras lo perciben sucio y deteriorado, el clima con temperatura muy baja, falta de ventilación, insuficiente iluminación; el equipo de computación es obsoleto, se introdujo hace 11 años cuando se modernizaron las salas de Tráfico en toda la República, no cuentan con pantallas protectoras y algunas de sus funciones están descompuestas, tampoco cuentan con algunos implementos para trabajar confortablemente (sillas adecuadas y auriculares).

*En cuanto al ambiente... está muy encerrado, no hay ventanas, la luz me molesta mucho, el aire que respiro ésta muy viciado por el mismo encierro que tenemos.*

*Me frustra no encontrar una silla buena en que sentarme, no tener implementos de trabajo o no tener un lápiz; la pantalla de la computadora me afecta mucho, no tiene protector.*

realizará la atención y tramitación de los servicios vía operadora contratados por empresas de telecomunicaciones, otras empresas y/o clientes con los equipos, sistemas y herramientas que la empresa proporcione para brindar una atención eficiente y de calidad al cliente”.

<sup>7</sup> Es una especialidad cuyo nivel de sueldos es de los más altos, similar al que ocupan las categorías superiores de los puestos administrativos, de acuerdo a la tabla de sueldos para las diferentes especialidades. En su gran mayoría está ocupada por personal femenino, su población en esta localidad es de 87 personas, de las cuales sólo dos son hombres.

<sup>8</sup> El perfil de puesto de la especialidad señala como una parte importante de sus actividades y funciones, la toma de decisiones: “Para cumplir eficazmente con las funciones y actividades, el personal de esta especialidad tomará decisiones sobre la base de las políticas establecidas por la empresa y a las estrategias aplicables de cada área o centro de adscripción, para dar solución a las necesidades y problemas de los clientes”.

*El lugar donde trabajamos me parece muy deteriorado, las mamparas están muy sucias, no han cambiado las computadoras desde hace diez años, ya son obsoleta.*

**Molestias en la jornada de trabajo.** En Tráfico las molestias durante la jornada de trabajo son diversas. Sin embargo, insisten de nuevo sobre los turnos rotativos<sup>9</sup>, la falta de permisos sin sueldo<sup>10</sup> y la supervisión, así como la falta de coordinación entre los diferentes servicios, llamadas de clientes molestos, menores que las insultan o adultos que las agreden sexualmente de manera verbal y repetir la información al cliente varias veces.

*El hecho que tenga turnos de tarde, temprano, noche, veladas, sábados, domingos, etc., estar cautivas, tener una familia y trabajar los fines de semana, pedir permiso sin sueldo porque quieres estar con tu familia, pero tú sabes que no los autorizan, eso es muy presionante.*

*Lo que más me molesta, que realmente me saca de mis casillas son los clientes enojados con uno, y los niños que juegan por los teléfonos públicos que cada rato te dicen hasta de lo que te vas a morir.*

En Servicio a Clientes las molestias durante la jornada reflejaron problemas de carga de trabajo y cumplimiento de metas. La falta de apoyo técnico y material para desarrollar el trabajo coincide con los problemas que también se les presentan a las operadoras. Manifestaron además que las tensa ser ellas las que llamen a cliente para ofrecerles que contrate algún servicio o que paguen adeudos.

#### MESAS DE TRABAJO

- Sindicalismo y movimiento obrero
- Educación, capacitación y formación de recursos humanos
- Migración y trabajo
- Las desventajas siempre han sido para mí las estadísticas. Yo no cumplo con las metas requeridas, ni trato de maquillarlas. Me pega que siempre se te está pidiendo una cantidad mayor de lo que yo individualmente he sido capaz de producir.
- Trabajo, pobreza y desigualdad social
- Integración económica y trabajo en América del Norte
- Empresas y empresarios
- Historia del trabajo y de la industria
- Género y trabajo
- Cultura del trabajo

#### MESAS REDONDAS

- Las regulaciones, su viabilidad como modelo
- Los cambios de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral
- Presentaciones de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México
- Exhibición y venta de libros

<sup>9</sup> De acuerdo al perfil de puesto para la categoría de operadora nacional o internacional el inciso “c” de las condiciones de trabajo establece que “las gráficas de turnos deben garantizar la atención al cliente las 24 horas, los 365 días del año”. En el mismo perfil aparece anexa una nueva propuesta de turnos para Tráfico firmada el 19 de abril de 2000 que señala: “1. El establecimiento de turnos fijos considerando la posibilidad de que exista un porcentaje de turnos rotativos. 2. Eliminación de turnos discontinuos”. Las gráficas de turnos son cambiadas dos veces al año de acuerdo a las necesidades del servicio y toman en cuenta la antigüedad del personal para la elección de los mismos. El problema más fuerte, con respecto a los turnos, se presenta con el personal de menor antigüedad que desde hace catorce años está rotando y velando permanentemente.

<sup>10</sup> Los permisos sin sueldo están pactados en la Cláusula 102 del Contrato Colectivo de Trabajo y en el Perfil de Puesto de la especialidad se regulan. Sin embargo, no se autorizan porque el personal es insuficiente para cubrir las necesidades del servicio, debido a que no se contrata en esta especialidad desde 1988.



*Me molesta no tener las facilidades para hacer tu trabajo, por ejemplo: cuando ofrecemos a un cliente un contrato telefónico y a la hora de la hora, en el distrito donde están contratando el servicio no hay facilidades técnicas*

*Regresar a los clientes con el servicio Lada a mí sí me pone en una disyuntiva; es un debate interno para mí llamar al cliente, emocionalmente me tensa, no lo he logrado superar.*

**Molestias en la interrelación con los clientes.** Respecto a su interacción con los clientes, las molestias de las informantes de Tráfico se presentan cuando el cliente las insulta y por adultos o menores que utilizan las líneas para insultarlas o agredirlas sexualmente de manera verbal.

*Que me falten al respeto, cuando habla gente grande o niños para insultarnos, decirnos cosas obscenas*

*Ya entran agresivos y no oyen razones, eso es lo que es más difícil para mantener mi cabeza fría, es una cosa que me incomoda, sí me enciende, no puedo mantener la cabeza fría cuando el cliente llega directamente agresivo.*

En el trato con los usuarios del servicio telefónico, las trabajadoras de Servicios a Clientes reconocieron que también tienen clientes molestos con ellas por el servicio. En el área de CEICO también llaman para insultarlas y decirles palabras obscenas. Estas situaciones no parecen preocuparles, reconocieron que no les agradan, pero en el caso de los clientes molestos son parte de sus responsabilidades.

*Lo que más me molesta, son los clientes enojados con uno y los niños que juegan por los teléfonos públicos que cada rato te dicen hasta de lo que te vas a morir.*

*Cuando el cliente se porta déspota y agresivo, no es muy frecuente, le das argumentos en respuesta a su reclamación, pero no deja de afectarte que te insulten.*

Las operadoras reconocieron que han sido insultadas alguna vez durante la jornada por fallas en los servicios. Los mayores factores de enojo del cliente son por el servicio de información (040) y por

**Lugar:** Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donald Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

**Costo de inscripción:** asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

**Mayoras informes:** Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

[www.colson.edu.mx](http://www.colson.edu.mx) / [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)

normas operativas<sup>11</sup>. (Programa General de Incentivos, 2002 p- 82). En 050, que también es atendido por las operadoras, se quejan de insultos.

*Me agreden al exigirme una respuesta satisfactoria; por ejemplo, si no hay líneas porque están bloqueadas, los clientes se ponen exigentes, me dicen groserías, no entienden que mi trabajo solamente es tramitarles la llamada*

*En tiempos de lluvia, en 050 se triplica el trabajo y que la gente tiene que esperar tres cuatro días, a veces hasta más, ejemplo, los viernes un 70 -80% están muy molestos. Yo siento que me da mucho coraje cuando me insultan.*

Por su parte, las trabajadoras de Servicios a Clientes coinciden con las operadoras en el sentido de que un buen porcentaje de los insultos proviene por fallas en los servicios que presta Telmex, que en su mayoría son de otras áreas

*Eso pasa cuando el cliente ha tenido experiencias negativas por algo que no quedó satisfecho, algún servicio que pidió o simplemente porque le llegó mucho de teléfono.*

**Horarios de la jornada en que se presentan los insultos de clientes.** Las percepciones de la mayoría de las operadoras de Tráfico indicaron que los clientes molestos por el servicio se presentan durante todo el día, pero es más alto el porcentaje por las mañanas cuando llaman de los negocios entre las 9:00 y las 13:00 horas, en días hábiles. Otras señalaron que la mayor parte de las molestias del cliente residencial se presentan por la tarde-noche entre 17:00 y 21:00 horas. Calcularon un promedio de 450 a 500 llamadas por turno y que un 30 o 40% de las llamadas diarias son conflictivas.

*Los insultos de los clientes se presentan por las mañanas en horarios de oficinas cuando las personas andan estresadas, puede ser de 9 a 12 de la mañana, que es cuando se hacen más llamadas y no les pasan, y se desesperan porque les salen muchas grabaciones.*

<sup>11</sup> El Programa General de Incentivos a la Calidad establece las normas operativas para la especialidad de Servicios Tráfico nacional e internacional en la parte correspondiente a las metas (4.1) establece el 94% mensual en calidad de contestación dentro de los diez segundos y con un tiempo promedio de atención por llamada de 42 segundos para el servicio nacional y 41 segundos para el internacional. Por otro lado, en el Manual de Operación del Servicio de Información (Directory One), se establece el número de búsquedas de un número telefónico (no mayor de dos) y en el Manual de Operación del Servicio de Larga Distancia para ambos servicios, se establece el número de veces que se debe marcar un número telefónico (no más de dos). STRM y Telmex, (2002). Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, S.A. de C. V. México. [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)



*Esos clientes son pocos comparados con los que hacen llamadas maliciosas. Pueden ser en horarios de oficina, entre las 8:00 de la mañana y las 19:00 horas. Ahora que se atienden los dos servicios juntos, la mayor carga de trabajo la tenemos en los horarios de las 15:00 horas a veces hasta las 21:00 horas.*

Por su parte, las trabajadoras de Servicios a Clientes señalan que durante toda la jornada se presentan clientes molestos y se incrementa considerablemente por las mañanas en CEICO, en las fechas de los cortes de líneas telefónicas.

*No podría hablar de un porcentaje preciso, son pocos, pero es durante toda la jornada de 8:00 a 18:00 horas.*

*Los días de suspensión del servicio aumentan los clientes molestos de las 8:00 a las 10:00 y tienden a bajar de las 13:00 a las 16:00 horas.*

**Propuestas obscenas e insultos por la vía telefónica.** Ambas especialidades coincidieron en que los clientes molestos por el servicio son pocos si se comparan con las personas que llaman para insultarlas o para agredirlas sexualmente de manera verbal utilizando los teléfonos públicos. Estas llamadas generalmente son por las tardes, los fines de semana y en vacaciones escolares. Las llamadas de los adultos son por lo regular por las noches. El porcentaje de llamadas obscenas que calculan oscila entre el 30 y 40% del total de llamadas en una jornada en Tráfico.

#### • Legislación laboral

*Me ha tocado más agresividad por parte de las personas en la tarde-noche, después de las 4:00 o 5:00 hasta la noche. Sobre todo los niños y la gente adulta, yo he notado que es más en la tarde-noche que en la mañana.*

#### • Condiciones de trabajo

*Un 20% la gente que llama para agredirnos con propuestas sexuales, en la madrugada aumenta el porcentaje de llamadas obscenas, quizá en un 30 o un 35%.*

#### • Integración económica y trabajo en América del Norte

#### • Empresas y empresarios

#### • Cultura del trabajo

#### • Para saber más

#### • Servicios de atención

#### • Servicios de atención

*Es un servicio que está abierto masivamente al público y cuenta con líneas que son gratuitas como los 800 o marcan el número para aclaraciones, que es directo.*

*Lugar: Centro de las Artes Ilusion, Basales y Luis Donaldo Colson, de 9:00 a 20:00 hrs*

*Mapas informativos: Durango # 94, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 239-50-00, fax: (662) 232-50-21*

[www.colson.edu.mx](http://www.colson.edu.mx) / [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)

#### MESAS REDONDAS

#### • Impactos laborales del TLCAN

*Impactos laborales del TLCAN*

#### • Reforma a la legislación laboral

#### • ADEMÁS:

*Presentación de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México*

#### • Exhibición y venta de libros

**Reacciones ante los insultos de los clientes.** La mayoría de las entrevistadas de Tráfico manifestaron sentir impotencia y coraje; otras desesperación, frustración, enfado, ansiedad y cansancio cuando un cliente las insulta.

*Los que están jugando no me hacen mella, los que si entran enojados abiertamente y sin oír razones, esos sí me ponen bastante mal.*

*Cuando la gente es demasiado agresiva y está muy cerrada, siento como una especie de frustración de que no me puedan entender.*

En el caso de las informantes de Servicios a Clientes, aunque reconocen que sienten algún malestar consideraron que no se sienten molestas por los insultos de los clientes y buscan alternativas para sacarlos de su enojo. Es posible que no describan molestias ante los insultos debido a que el personal de esta especialidad, a diferencia de Tráfico, tiene establecido como parte de sus habilidades en la atención a los clientes: 1. Sensibilidad para interpretar las necesidades del cliente y traducirlas en oportunidades de hacer negocios; 2. Ser versátiles para afrontar las distintas actitudes del cliente; 3. Dominio de sí mismas; 4. Capacidad de convencimiento; 5. Tolerancia a la frustración (Perfil de puesto, 1997), entre algunos de los atributos pactados.

*Detrás de un cliente molesto ya viene otro y no puedes poner cara de amargada o tensa, tienes que buscar la facilidad de cambiar tu estado de ánimo para atender al siguiente. En ocasiones se me llega a subir la “bilirrubina”.*

**Formas de controlar el malestar.** Las entrevistadas de ambas especialidades coincidieron que al ser insultadas por un cliente su molestia es momentánea. Cuando la molestia es muy fuerte, la mayoría abandonan su posición de trabajo y salen para tranquilizarse. También declararon que cuando el cliente está muy molesto y no las escucha, lo sacan de la línea (cortan la llamada) antes que empezar a discutir con ellos.

*Me levanto, tomo agua, respiro profundo, me doy un espacio para salir de la dinámica; en ocasiones me he levantado, me doy un receso. Sí porque a veces no es una llamada, a veces son cinco, seis llamadas, a veces hasta diez con inconformidades.*

#### MESAS REDONDAS

- Impactos laborales del TLCAN
- Casos de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

#### CONFERENCIAS

- Presentaciones de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México
- Exhibición y venta de libros



*Me dura poco el malestar. Cuando están muy agresivos y no escuchan los saco de la línea.*

En el caso de Servicios a Clientes las reacciones para controlar el malestar son similares:

*Si estuvo muy tensa la situación mejor me levanto y tomo agua, no sé; me voy simplemente a platicar con alguien más, para simplemente desahogarte de ese incidente.*

*Muchas veces me hace sentirme impotente porque no está en mis manos arreglar ciertos casos, les aviso que le voy a sacar de la línea y les cuelgo.*

La queja que escuchan más frecuentemente de otras trabajadoras en Tráfico, es que tienen que repetir hasta cinco veces la marcación de las claves y números telefónicos a los clientes.

Le sigue las llamadas obscenas: *“En primer lugar los “léperos”, el cliente no escucha la información tienen que repetir mucho las claves*

En la otra especialidad, la queja que frecuentemente escuchan de sus compañeras de trabajo es por clientes que reclaman problemas de facturación por servicio medido: *“el servicio medido es una queja permanente de las compañeras”.*

Tabla comparativa que ilustra las características que adopta la organización del trabajo en las especialidades de Servicios a Clientes y Tráfico de la empresa Teléfonos de México. El esquema parte de un acopio de insumos organizacionales obtenidos de diversas fuentes, como los Perfiles de puestos de ambas especialidades, el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, el Contrato Colectivo de Trabajo y otros documentos de normatividad operativa para ejecutar las tareas. Como puede observarse, en ambas especialidades la plantilla laboral está compuesta fundamentalmente por mujeres. La característica del trabajo de ambas especialidades es la venta de productos y servicios, entre ellos la tramitación de llamadas de larga distancia por la vía telefónica. La tabla ilustra también las diversas percepciones que tiene de su trabajo el personal de cada especialidad.

Organización del trabajo	Servicios a Clientes	Tráfico
Naturaleza de las tareas	Venta de diversos de productos y servicios vía telefónica	Tramitación de llamadas de larga distancia (020 y 090), Servicio de información (040) y Recepción de quejas del servicio telefónico (050)
Diseño de tareas	Variedad de tareas, movimiento horizontal en varias áreas de trabajo	Poca variedad de tareas en 020, 090 y 040. En 050 labora el personal más antiguo
Capacitación	Cursos diversos sobre los productos y servicios fuera del lugar de trabajo; Diversos cursos sobre los productos y servicios fuera del lugar de trabajo; Cursos sobre conocimiento de la filosofía de la empresa y sobre las diferentes áreas	Actualización de normas operativas en la posición de trabajo
Supervisión	Flexible, no existen presiones para el tiempo de atención al cliente	Por monitoreo, estadísticas de desempeño diario, vigilancia en permisos cortos y para

Trabajo Presentado en el  
Cuarto Congreso Nacional de Estudios del trabajo

		acudir al baño, en tiempos muertos, observancia de normas operativas, fraseología y tiempos de operación (tramitación y contestación de llamadas)
Control del trabajo	En la mayoría de las áreas, excepto CEICO, controlan su trabajo	No existe control del trabajo, la computadora envía llamadas repetidamente
Apoyo de la supervisión en el lugar de trabajo	Apoyo a problemas por parte del personal de confianza, autorización de permisos sin sueldo, fomento de relaciones personales entre personal sindicalizado y de confianza	Falta de comunicación y confianza entre sindicalizadas y el personal de supervisión, relación obrero-patronal conflictiva. Por falta de personal para cubrir las necesidades del servicio no se autorizan permisos sin sueldo
Desarrollo de las labores	Flexible de acuerdo a lo establecido en el Perfil de puesto	Flexible de acuerdo a lo establecido en el Perfil de puesto
Incentivos a la productividad (indicadores)	% de recuperación de cuentas por cobrar, % de penetración de servicios digitales, contratación de servicios de internet y percepción del cliente sobre el servicio	% de contestación de llamadas dentro de los 10 segundos en que se genera la llamada y encuesta sobre percepción del cliente sobre la calidad del servicio.
Toma de decisiones en el desarrollo del trabajo	La toma de decisiones es una característica de su trabajo	No toman decisiones, sus observaciones para corregir fallas en el servicio no son tomadas en cuenta.
Equipo de trabajo	Con computadora, tienen libertad para levantarse	Trabajan con computadora sentadas frente a la pantalla durante toda la jornada
Normas operativas	Llamar cliente para gestionar sólo cobranza en 120 segundos. En CEICO, las reclamaciones y aclaraciones tienen asignado un tiempo no establecido (discrecional)	Atención de la llamada en un tiempo de 42 segundos, marcar hasta dos números telefónicos diferentes, utilizar únicamente la fraseología indicada; en información, búsqueda de sólo un número telefónico

Condiciones de trabajo	Servicios a Clientes	Tráfico
Sueldo	\$317.02 diarios	\$ 269.61 diarios
Movilidad y Ascensos	Una categoría con movilidad horizontal	Asenso por escalafón ciego, se asciende cuando se jubila una trabajadora
Horario de servicio, turnos y días de descanso	Gráfica con turnos de 8:00 a 18:00 horas de servicio y sábados de 7:00 a 15:00 horas. La mayor parte del personal descansa en fin de semana y días festivos	Gráfica de turnos fijos y rotativos las 24 horas, los 365 días del año. Servicio todos los días del año para garantizar la atención a los clientes. Se trabaja los fines de semana y días festivos
Descansos en la jornada	30 minutos para tomar alimentos	1 hora para tomar alimentos

## Bibliografía

- Baily, J. (1996). *Service agents, emotional labor and costs to overall customer service*. Annual Conference of the American Society for Industrial and Occupational Psychology. San Diego.
- Cedillo, Leonor (1999). *El Ambiente Psicosocial y la Salud. Factores de Riesgo Laborales en Trabajadoras de la Industria Maquiladora en Sonora*. México.
- Doucet, Lorna (1998). *Responsiveness: Emotion and Information Dynamics in Service Interactions*. The Wharton School. University of Pennsylvania.
- Harrison, R.V. (1978). *Person-environment fit and job stress*. London.
- Health and Safety Executive (HSE). United Kingdom
- Hogh, A. y T. S. Kristensen. "Development and Validation of a Questionnaire on Psychosocial Work Environment" del National Institute of Occupational Health, Denmark.
- Karasek R. y Töres Theorell (1990). *Stress, Productivity, and the reconstruction of working life*. Unites States of America.



- Karasek, R. (1998). *El Modelo Demanda-Control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. OIT
- Katz, Harry C. y Owen Darbishire (1998) “*Converges and Divergences*. Cornell University Press”.
- Keefe, Jeffrey H. y Rosemary Batt (1997) “Technology and market-driven restructuring (United States)”. En *Telecommunication, Restructuring Work and Employment Relations Worldwide*. Cornell University Press.
- Lively, Kathryn. (2002). “Client contact and emotional labor: Upsetting the Balance and Evening the Field”. *Work and Occupations*. Vol. 29 number 2, may.
- Levi, Lennart and Steven L. Sauler (1997). “Psychosocial Factors, Stress and Health. *Encyclopedia of occupational health*” p 34.
- Morris J. A. y Friedman D. C. (1996). “The dimension antecedents and consequences of emotional labor”. *Academy of Management of Journal*, 21, 989-1010.
- Revista *Voces de Teléfonos de México* (septiembre 1991), No. 351, IV Época, Año 29.
- Revista *Voces de Teléfonos de México* (junio 1997), No. 409, VI Época, Año 34.
- Revista *Voces de Teléfonos de México* (febrero 1997), No. 407, VI Época, Año 34.
- Simpson, Nichole (2000). *The effects of new ways of working on employees' stress level*. Edited by. Telmex (1987). Memoria de la octava reunión de planeación corporativa.
- Telmex (1990-1994). Proyecto integral para la modernización de Tráfico manual.
- Telmex, Manual de operación del servicio de información (Directory One) para la especialidad de Tráfico.
- Telmex, Manual de operación del servicio de larga distancia nacional e internacional.
- STRM y Telmex, (2000-2002). Contrato Colectivo de Trabajo.
- STRM y Telmex, (2000). Perfil de Puesto de la especialidad de Tráfico.
- STRM y Telmex, (1997). Perfil de Puesto de la especialidad de Servicios a Clientes.
- STRM y Telmex, (2002). Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, S.A. de C. V.

## MESAS DE TRABAJO

- Legislación laboral
- Sindicalismo y movimiento obrero
- Trabajo y aprendizaje tecnológico
- Educación, capacitación y mercados de trabajo
- Migración y trabajo
- Mercado de trabajo, salarios y condiciones de trabajo
- Nuevas tecnologías y formas emergentes de trabajo
- Trabajo, pobreza y exclusión social
- Integración económica y trabajo en América del Norte
- Empresas y empresarios
- Historia del trabajo y de la industria
- Género y trabajo
- Cultura del trabajo
- Frontera norte

Con el apoyo de la  
Secretaría del Trabajo



DEL 9 AL 11  
DE ABRIL  
DE 2003

## MESAS REDONDAS

- Impactos laborales del TLCAN
- Las maquiladoras, su viabilidad como modelo industrial y laboral
- Las tareas de la investigación sobre el trabajo
- Reforma a la legislación laboral

### ADemás:

- Presentaciones de 4 libros recientes sobre el trabajo y la industria en México
- Exhibición y venta de libros



**Lugar:** Centro de las Artes Unison, Rosales y Luis Donaldo Colosio, de 9:00 a 20:00 hrs.

**Costo de inscripción:** asistentes \$350.00, ponentes \$250.00, miembros de AMET \$150.00, estudiantes \$100.00

**Mayores informes:** Obregón #54, Centro, Hermosillo, Sonora, México, tel: (662) 259-53-00, fax: (662) 212-50-21

[www.colson.edu.mx](http://www.colson.edu.mx) / [colson@colson.edu.mx](mailto:colson@colson.edu.mx)