

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Control y resistencias en el proceso de trabajo emocional e interactivo en pollerías
de Lima

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Sociología presentado
por:

Suárez León, Adrián Fabricio

Asesor:
Sulmont Haak, David José Antonio

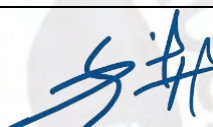
Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, Sulmont Haak, David José Antonio docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Control y resistencias en el proceso de trabajo emocional e interactivo en pollerías de Lima del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as) Suárez León, Adrián Fabricio de constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/09/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

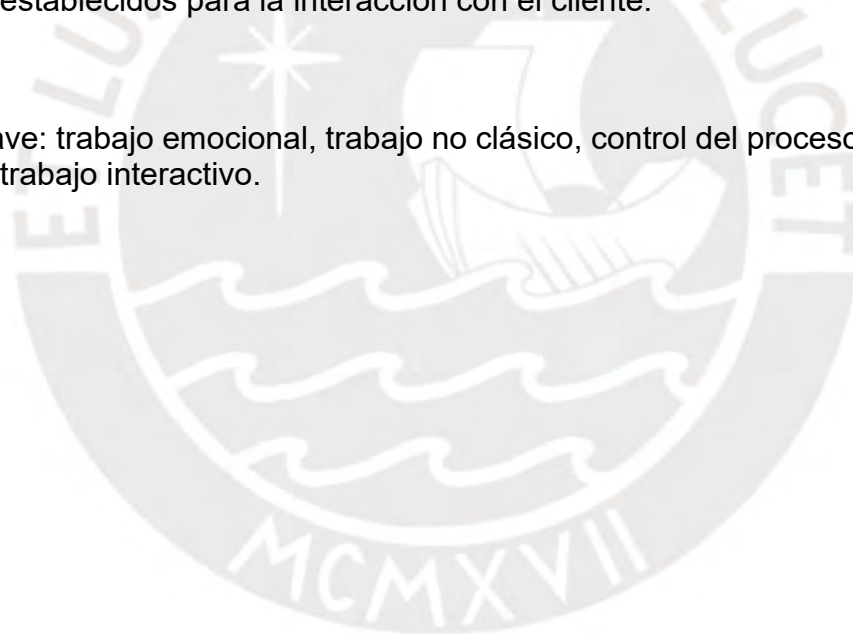
Lugar y fecha: Lima, 23 de septiembre del 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Sulmont Haak, David José Antonio</u>	
DNI: 07975376	Firma 
ORCID: 0000-0001-6088-8863	

Resumen

Dada la incorporación de elementos subjetivos del trabajador como parte del proceso de trabajo en lugares de servicio, nos interesa saber cómo los mecanismos de control que los restaurantes tienen sobre estos aspectos emocionales e interactivos del trabajo afectan la forma como los trabajadores despliegan emociones como parte de su proceso de trabajo. Además, se busca analizar los diferentes tipos de resistencia que los trabajadores pueden generar como parte de este proceso. Para esto, se analizarán a tres pizzerías de Pueblo Libre, cada una con formas diferentes de aproximarse al trato con el cliente, y a sus trabajadores. Las teorías que usamos son principalmente la del Trabajo Emocional y la de los Trabajos No Clásicos, utilizando también elementos de la Labour Process Theory. Para recopilar la información necesaria para este trabajo, se utilizan entrevistas no estructuradas y observación encubierta, así como información conseguida en páginas en línea, manuales y otros medios de información oficial del restaurante. Finalmente, una de nuestras principales conclusiones es que el trabajo emocional que despliegan los trabajadores va a verse marcado, en gran medida, con la capacidad que tengan los empleadores para generar consenso por parte de los trabajadores con los parámetros establecidos para la interacción con el cliente.

Palabras clave: trabajo emocional, trabajo no clásico, control del proceso de trabajo, resistencia, trabajo interactivo.



Índice de contenido

Introducción:.....	1
Preguntas de Investigación.....	3
Objetivos de la Investigación	4
Capítulo 1: Diseño de Investigación.....	5
1.1 Marco Teórico:.....	5
1.2 Estado de la Cuestión:.....	19
1.3 Hipótesis:	24
1.4 Metodología:	26
Capítulo 2. Evolución y características de los restaurantes estudiados	28
2.1 Historia de los restaurantes de Pollo a la Brasa	28
2.2 Descripción del Local y Personal	30
2.3 El Concepto del negocio	32
Capítulo 3. Mecanismos de Control de la Interacción con el Cliente	37
3.1 Selección del trabajador.....	37
3.2 Capacitación y adoctrinamiento	39
3.3 Rutinas de aprendizaje práctico.....	43
3.4 Supervisión	47
3.5 Beneficios	49
Capítulo 4. Trabajo Emocional y Resistencias en el Proceso de Trabajo	52
4.1 Trabajo Emocional	52
4.2 Resistencias.....	56
Conclusiones.....	61
Referencias Bibliográficas.....	65
Anexos	68
Anexo 1: Guía de observación.....	68
Anexo 2: Guía de entrevista a trabajador	70
Anexo 3: Guía de entrevista a gerente:	72

Índice de Tablas

Tabla 1. Características de los restaurantes estudiados.....	35
Tabla 2. Mecanismo de control de la interacción con el cliente	50
Tabla 3. Comparación de trabajo emocional y resistencias en las tres pollerías analizadas.	59



Introducción:

Como bien señala Enrique De La Garza, “desde mediados del siglo anterior, en algunas de las economías más desarrolladas se empezó a dar el cambio en importancia económica hacia los servicios, y en estos momentos es el sector de la economía mundial que más contribuye al producto y al empleo.” (De la Garza; 2017: pp. 9) Este crecimiento del sector servicios alrededor del mundo es un fenómeno que también afecta a nuestro país. Como bien lo señala Cesar Peñareda en un artículo para la Cámara de Comercio: “En el caso del Perú, en los últimos 10 años el PBI Servicios pasó de representar el 36,6% del PBI a 41,0% del PBI en el 2017 y acumula 16 años de crecimiento sostenido, fluctuando entre una tasa máxima de 8,9% en el 2007 y mínima de 3,3% en el 2017.” (Peñareda; 2018a: pp. 7) En algunas regiones del País, como Lima o Lambayeque, este sector ocuparía más del 50% del PBI (57% y 52,1% respectivamente). (Peñareda; 2018a) Con respecto a la cantidad de personas que este sector emplea, este es también bastante alto. Según lo describe Peñareda en otro artículo, ““Al 2017, el Perú tiene una PEA ocupada (PEAO) de 16,5 millones y se estima que alrededor de 6´546.200 trabajadores se encuentran ocupados en el sector Servicios, lo que representa un incremento de 3,6% en el empleo que genera, la mayor tasa en los últimos siete años.” (Peñareda; 2018b: pp. 7) Como se puede ver, el sector servicios emplea a un porcentaje importante de peruanos.

En el mismo artículo, Peñareda nos dice que los subsectores de servicios que más aportan a la generación de empleo son los de “Otros servicios”, “Transporte y almacenamiento” y “Alojamiento y restaurantes”. (Peñareda; 2018b: pp. 7) Este último subsector en específico suele generar un tipo de trabajo que implica una mayor interacción con el cliente. Peñareda también da cuenta del despunte del sector a nivel mundial. Como él mismo describe, ““Los servicios son también preponderantes en el comercio mundial. Si bien las exportaciones de servicios tienen una cuota del 21% del comercio mundial, estimaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) la colocan en un 25% para el año 2030.” (Peñareda; 2018a: pp. 7) Como se puede ver, el crecimiento del sector servicios es significativo, lo que hace necesario prestar atención a las características de estos tipos específicos de trabajo. Como es bien sabido, el sector servicios implica un nivel alto de interacción con el

cliente, lo cual tendría implicancias importantes en su proceso de trabajo. Con respecto a esto, López nos dice lo siguiente:

“Los trabajos en empresas de servicios se caracterizan porque requieren un contacto directo con el cliente la mayor parte de la jornada laboral, este tipo de trabajadores no solo deben realizar tareas físicas o mentales, sino que también deben expresar emociones durante las interacciones que realizan cara a cara (o voz a voz, si es por teléfono) con sus receptores del servicio.” (Lopez et al; 2018: pp. 104)

Como bien explica el autor, el trabajo en servicios implica la expresión de emociones como parte del proceso de trabajo del trabajador. Este despliegue emocional será crucial para el trabajador de servicios, en tanto es una de las características que la empresa esperará de él. Como bien explica Moreno, “El componente emocional que esa actividad conlleva, se ha convertido en un elemento esencial para la evaluación de la calidad del servicio prestado y la satisfacción del cliente. A su vez, exige del trabajador continuos procesos de interacción social y manejo emocional como parte de su rol y actividad profesional.” (Moreno et al; 2010: pp. 64) Así, podemos ver como el éxito del trabajador en el manejo de sus propias emociones y de las que cause en el cliente van a ser un factor importante para el empleador. Y como cualquier factor importante en el proceso productivo, las empresas generan maneras para manejar y controlar esta dimensión del trabajo. Como diría Leidner, “In such jobs, employers frequently try to manage the emotions of their workers, while workers try to control the emotional responses of service recipients.” (Leidner; 1995: pp. 81)

El problema que me planteo en este trabajo va por ese lado: quisiera entender la manera como, desde la empresa, se busca controlar esta interacción del trabajador con el cliente y la producción de emociones que de esta deviene. Sin embargo, así como los empleadores pueden tener diferentes disposiciones con respecto a cómo llevar a cabo esta interacción con el cliente, los trabajadores pueden tener diferentes formas de responder a estas, ya sea acatándolas o resistiéndose de alguna manera a ellas. Como diría Castillo, “Por más que exista una minuciosa selección de personal, que los gerentes planifiquen actividades de sección o empresa para integrar a la comunidad laboral, y que existan políticas de promoción para los trabajadores, siempre habrá un margen de indeterminación en el proceso de trabajo que puede dar paso a dinámicas de resistencia individual y/o colectiva.”

(Castillo; 2018: pp. 100) Es esta tensión entre modos de control de la empresa y formas de respuesta de los trabajadores en negocios de servicios, centrándome en el ámbito de la interacción con el cliente y la expresión de emociones, la que me interesa investigar en este trabajo.

Con respecto a las pollerías, estos son restaurantes que gozan de mucha popularidad en nuestro país. Según el Diario Gestión, basándose en un informe de Euromonitor Internacional, los peruanos compran en promedio 37 veces al año en pollerías. Estas poseen más del 40% del mercado de comida rápida y mueven más de 2,137 millones de dólares. (Gestión; 2019) Es por esto que se trata de un buen caso por el cual aproximarnos a la manera en que se dan los procesos antes mencionados en restaurantes peruanos. Todo lo anterior me lleva a hacerme las siguientes preguntas que guiarán mi trabajo.

Preguntas de Investigación

PG 1: ¿Que medios utilizan los empleadores de pollerías para controlar la expresión de emociones en las interacciones que los trabajadores de su restaurante realizan durante su proceso de trabajo?

PE 1.1 ¿Qué tipo de parámetros para la interacción y expresión de emociones son los que establecen los empleadores de diferentes tipos de pollerías?

PE 1.2 ¿De qué maneras se buscan que los trabajadores se atengan a estos?

PG 2: ¿Que respuestas generan estas formas de control en los trabajadores?

PE 2.1 ¿De qué manera afectan estos mecanismos de control de la interacción al trabajo emocional desplegado por los trabajadores de las pollerías?

PE 2.2 ¿Qué tipos de resistencia se generan de los trabajadores en este proceso?

Objetivos de la Investigación

OG 1: Mostrar los medios que utilizan los empleadores de pizzerías para controlar la expresión de emociones en las interacciones que los trabajadores de su restaurante realizan durante su proceso de trabajo.

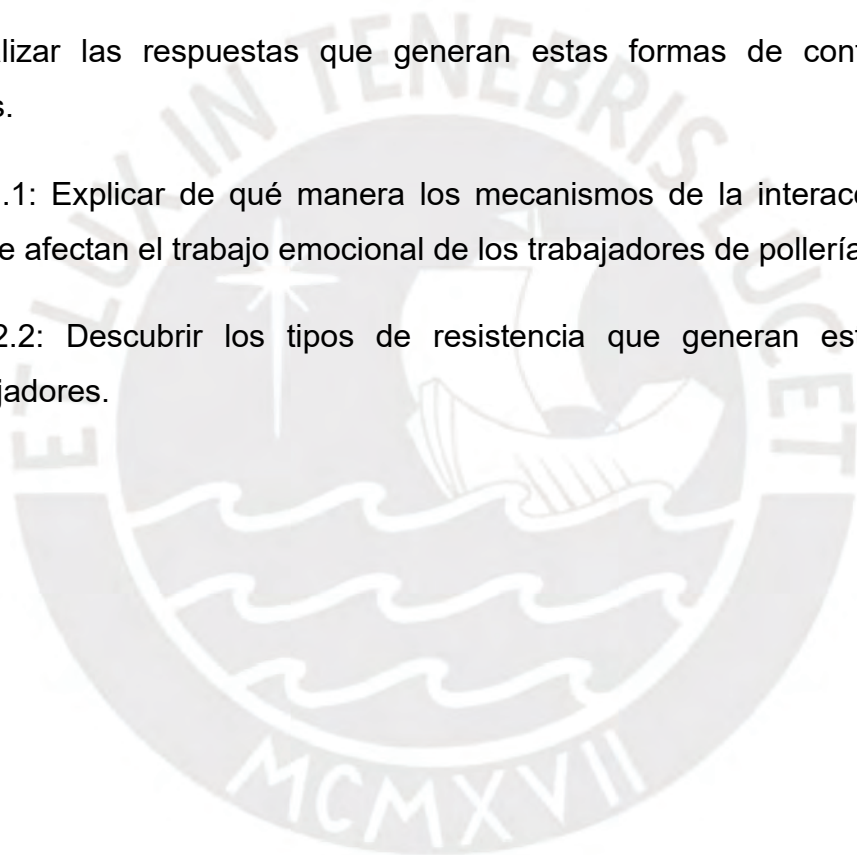
OE 1.1: Analizar los parámetros para la interacción y expresión de emociones que establecen los empleadores de diferentes tipos de pizzerías.

OE 1.2: Identificar los mecanismos por los cuales se busca que los trabajadores se atengan a estos parámetros.

OG 2: Analizar las respuestas que generan estas formas de control en los trabajadores.

OE 2.1: Explicar de qué manera los mecanismos de la interacción con el cliente afectan el trabajo emocional de los trabajadores de pizzerías.

OE 2.2: Descubrir los tipos de resistencia que generan estos en los trabajadores.



Capítulo 1: Diseño de Investigación

1.1 Marco Teórico:

1.1.1 Producción de emociones en trabajos de servicio al cliente: antecedentes y características en el contexto actual.

Con respecto a la ya mencionada dimensión del trabajo, vinculada con la interacción del cliente y la producción de emociones en el área de servicios, existen diferentes teorías que buscan explicar este fenómeno. Una que nos servirá de base es la teoría de los Trabajos No Clásicos, planteada por el sociólogo mexicano Enrique De La Garza para dar cuenta de los nuevos tipos de trabajo que se distancia de lo que conocemos como el Trabajo Clásico. Con Trabajo Clásico, el autor se refiere al estudio de la línea clásica del trabajo industrial. Como diría De La Garza, “Por trabajos clásicos estamos entendiendo sobre todo los de manufactura, extensibles a industria y algunos servicios modernos, que han seguido una transformación desde actividades de oficio, a las centradas en máquinas no automáticas, a la introducción de la administración científica del trabajo, a la automatización y el toyotismo.” (De la Garza et al; 2008: pp. 7) Con respecto a las características de este tipo de trabajo, el autor añadiría en otra obra lo siguiente:

“El trabajo clásico, además de productos físico-materiales, implicaba en la fábrica la definición del tiempo (jornada de trabajo) y espacio (las paredes de la fábrica) en los cuales se producía, claramente diferenciados del tiempo y espacio de la reproducción de la fuerza de trabajo en la familia o del tiempo libre. Se trata eminentemente de trabajo maquinizado y asalariado al mando del capital (relación entre dos partes, capital y trabajo).” (De La Garza; 2017: pp. 11)

A pesar de ser esta la principal línea teórica respecto a estudios del trabajo, empezaron a tener mayor presencia algunos tipos de trabajo que no encajaban dentro de los parámetros clásicos de estos estudios. Como explica De La Garza, “había muchos trabajos que no se ajustaban a las características del trabajo no clásico: primero, los trabajadores por su cuenta, los autoempleados o no remunerados; segundo, el de muchos servicios, que los economistas caracterizaban simplícidamente como de producción de intangibles, pero que no profundizaban en sí.” (De La Garza; 2017: pp. 12) Si bien estos tipos de trabajos siempre han existido en alguna medida, eran considerados marginales y no se les dio mayor importancia en los estudios del trabajo hasta que empezaron a tener mayor incidencia en la

economía y en la sociedad. Estos tipos de trabajo, dice el autor, “son formas de lo que hemos llamado el “trabajo no clásico”, que ha existido en paralelo con el clásico y que hoy es posiblemente mayoritario, aunque no siempre lo ha sido en todos los países.” (De la Garza; 2017: pp. 13)

Estos tipos de trabajo, en el que destacan los trabajos de servicio, “implican que las interacciones, la generación de símbolos o el trabajo del cliente pueden generar o ser productos útiles al hombre, que se pueden volver mercancías en ciertas condiciones de producción.” (De la Garza; 2017: pp. 13) Así, la interacción y la consecuente generación de símbolos en trabajador y cliente formarían parte del proceso productivo mismo, volviéndose esta producción subjetiva parte esencial del trabajo realizado por el trabajador. De La Garza refuerza esta idea al decirnos que “Todos los trabajos no clásicos (capitalistas) ponen en el centro de la actividad la subjetividad de los actores laborales, que en sus tres dimensiones incluyen a tres sujetos y no a dos como en el trabajo clásico (empresario o manager, trabajador asalariado y cliente).” (De la Garza; 2017: pp. 14)

De La Garza define así tres tipos de trabajo no clásico, los cuales pueden darse de manera combinada y hasta en paralelo con el trabajo clásico. El primero de estos sería el trabajo interactivo, que refiere a aquellos trabajos en lo que lo que se genera y eventualmente se vende es la interacción mismo. Según el autor, en este tipo de trabajo “Este es el componente principal de lo que se genera o lo que se vende; conlleva significados, pero embebidos en la propia interacción.” (De la Garza; 2017: pp. 13) El segundo tipo de trabajo sería el de producción de símbolos sin intervención del cliente, símbolos que pueden ser almacenados o revendidos, tales como softwares de computador. Finalmente, el tercer tipo de trabajo refiere a los trabajos en los que se requiere del trabajo del cliente para que este reciba el servicio, siendo así el desempeño del cliente en estas labores también un factor susceptible de afectar la productividad. (De La Garza; 2017)

Teorías más gerencialistas con respecto al trabajo de servicio abordarían este fenómeno desde el concepto del Control Total de Calidad. Este modo de ordenar la producción fue planteado por Armand V. Feigenbaum en su obra “Total Quality Control” de 1984. (Gómez; 1996) Ahí, el autor describe así este concepto:

El control total de calidad es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejora de calidad de los varios grupos en una organización para permitir el mercadeo, ingeniería, producción y servicio a los niveles más económicos que permitan la total satisfacción del cliente. (Feigenbaum; 1984: pp. 6)

Como podemos ver, esta forma de alinear la producción implica mecanismos de control de la calidad en cada una de las etapas del proceso productivo. Al momento de hablar del concepto de calidad, el autor lo define como “el compuesto de características de producto y servicio en el mercadeo, ingeniería, manufactura, y mantenimiento a través del cual el producto y servicio en uso alcanzará las expectativas del consumidor.” (Feigenbaum, 1984: pp. 7) Podemos ver cómo, bajo este paradigma, el control de las emociones sería necesario para asegurar la calidad en el servicio. Esto será congruente con teorías en las que profundizaremos más adelante.

Volviendo a la teoría de los trabajos no clásico, con respecto a los significados producidos como parte del proceso del trabajo en estos trabajos, el autor nos explica en otra obra que “los símbolos producidos pueden ser de diversos órdenes: cognitivos (Luria, Leontiev y Vigotsky, 2004), como producción de conocimientos (es el caso de la producción de software), emotivos (en los espectáculos), estéticos (Egleton, 2006), morales (sermón del cura), aunque habría que aclarar que se presentan entremezclados en la misma actividad en una función caleidoscópica que en última instancia los hace intervenir a todos, aunque con énfasis diferenciados (De la Garza, 2001).” (De La Garza; 2009: pp. 4) Sin embargo, dado que en esta obra vamos a dar particular importancia a la dimensión emocional del trabajo, recurriremos también a otra teoría que nos permita trabajarla de manera más específica: la teoría del trabajo emocional, propuesta por la socióloga Arlie Russell Hochschild.

1.1.2 ¿Qué es el trabajo emocional? ¿Cómo se relaciona con la inteligencia emocional?

Con respecto a los significados producidos como parte del proceso del trabajo en los trabajos no clásicos, el autor nos explica en otra obra que “los símbolos producidos pueden ser de diversos órdenes: cognitivos (Luria, Leontiev y Vigotsky,

2004), como producción de conocimientos (es el caso de la producción de software), emotivos (en los espectáculos), estéticos (Egleton, 2006), morales (sermón del cura), aunque habría que aclarar que se presentan entremezclados en la misma actividad en una función caleidoscópica que en última instancia los hace intervenir a todos, aunque con énfasis diferenciados (De la Garza, 2001).” (De La Garza; 2009: pp. 4) Sin embargo, dado que en esta obra vamos a dar particular importancia a la dimensión emocional del trabajo, recurriremos también a otra teoría que nos permita trabajarla de manera más específica: la teoría del trabajo emocional, propuesta por la socióloga Arlie Russell Hochschild.

En su libro “The Managed Heart” (1983), la autora “describe como el control que las organizaciones ejercían hasta ese momento sobre algunas dimensiones del comportamiento de sus miembros se amplía, incluyendo ahora los aspectos emocionales.” (Martinez, 2001; pp. 132) Concretamente, el trabajo emocional implica controlar las emociones para crear manifestaciones corporales y faciales observables, diferenciando la autora entre emotional work (control emocional cotidiano) y emotional labour (control de las emociones como parte del proceso de trabajo). (Hochschild; 1983) Se genera así una mercantilización de las emociones generadas en el proceso de trabajo.

Lopez, en su revisión del constructo “trabajo emocional”, definiría el trabajo emocional de la siguiente manera:

“El trabajo emocional se define como el manejo de sentimientos para crear una demostración facial y corporal públicamente observable por un salario (Hochschild, 1983; 2008) ... el comportamiento emocional en ocasiones aparece esporádicamente y de forma natural, pero otras veces puede ser forzado para adecuarse al rol y a las expectativas que la organización tiene respecto a un puesto concreto de trabajo.” (Lopez et al; 2018: pp. 105)

Aquí se puede detectar otra dimensión importante del trabajo emocional: la diferencia entre las emociones sentidas y la expresión emocional, las cuales no necesariamente se corresponden mutuamente. López profundiza también en este aspecto:

“El trabajo emocional puede implicar el realzar, el falsificar, o el suprimir emociones para modificar la expresión emocional. Generalmente, las emociones se manejan en respuesta a las reglas de demostración (exhibición) para la organización o el trabajo (Gracia y Martínez, 2004; Maroney, 2011; Medler-Liraz y Yagil, 2013; Fernández-Poncela, 2012; Poirel e Yvon, 2014;

Sutton, 1991). En el trabajo emocional se requieren manejar las emociones y utilizarlas como parte de los requisitos de trabajo.” (Lopez et al; 2018: pp. 105)

Así, los negocios buscarán tener reglas de demostración que hagan eficiente el despliegue emocional de sus trabajadores, de tal manera que puedan cumplir los requisitos necesarios de su puesto de trabajo. Con respecto a las características del trabajo emocional, Arango nos dice lo siguiente:

“Para poder hablar de trabajo emocional (emotional labour) en los términos de Hochschild, se requieren tres características: a) encuentro cara a cara o voz a voz con el público; b) que la trabajadora o el trabajador produzca un estado emocional a la otra persona; c) que el empleador o empleadora, a través del entrenamiento y la supervisión, ejerza algún grado de control sobre las actividades emocionales de sus empleado-as.” (Arango; 2011: pp. 12)

Esta última dimensión, la relacionada al control y supervisión que desde la empresa se tiene con relación al trabajo emocional, es una a la que le daremos central importancia en este trabajo. Para poder profundizar este aspecto, será necesario adentrarse en la literatura relacionada al control del proceso de trabajo en lugares de servicios. Sin embargo, debemos antes de eso tomar en cuenta la crítica realizada a la teoría del trabajo emocional desde la teoría del trabajo no clásico de De La Garza.

El sociólogo mexicano enumera 5 críticas a la teoría del trabajo emocional (De La Garza; 2017) las cuales tomaremos en cuenta para este trabajo. La primera refiere a que el trabajo emocional no existe solo en el trabajo de servicios, sino que es una dimensión de todo trabajo. Esto en relación con lo mencionado previamente solo la naturaleza caleidoscópica de la relación social, por lo que podemos reconocer que el trabajo emocional está presente en mayor o menor medida en todos los tipos de trabajo, así sea o no presionado por la gerencia. La segunda crítica refiere a la poca importancia que se le da a la relación con el cliente en esta producción emocional, en tanto este no es un simple receptor, sino que también es participe de la construcción de significados en la interacción. Es necesario, entonces, dar cuenta de la participación del cliente en el proceso del trabajo emocional. La tercera crítica refiere a la poca relación que se le reconoce a la construcción de emociones con otros aspectos clásicos de la sociología del trabajo, por lo que será necesario entender al trabajo emocional como parte de un proceso productivo mayor, en el que influyen factores materiales y relacionados al espacio de trabajo. La cuarta crítica

refiere a las limitaciones de reducir la transmisión de significados al “cara a cara”, siendo también posible que la transmisión de emociones se dé a través de una pantalla o de una interpretación. Finalmente, la quinta crítica está vinculada a la segunda, y refiere al reconocimiento del trabajo del cliente como productor de mercancía dentro del proceso de generación de emociones, cuestión de la que trataremos de dar cuenta también en este trabajo.

En el ámbito de las ciencias administrativas, este fenómeno suele vincularse al concepto de trabajo emocional y al desarrollo de las habilidades blandas, desarrollada por Daniel Goleman en su libro “La Inteligencia Emocional: Porque es más importante que el coeficiente intelectual”. Esta teoría reconoce la necesidad de las personas de adaptarse emocionalmente para poder sobrevivir en un mundo laboral tecnológico y cambiante, y propone el manejo emocional como forma de optimizar el trabajo y los resultados obtenidos en este. Para esto, Goleman propone que la inteligencia emocional tiene 5 factores: autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales. (Goleman; 1995)

El primero refiere a un conocimiento personal de cómo funcionan tus emociones, reconocerlas mientras están sucediendo y entender cómo tiendes a responder ante ellas. La segunda refiere a las estrategias que la persona tiene para combatir y atenuar emociones negativas como la ira, la preocupación y la depresión. La tercera refiere a la capacidad de la inteligencia emocional para desarrollar habilidades como el optimismo o la esperanza y para resistir los impulsos. Con empatía se refiere a la habilidad de leer y entender los sentimientos de los demás, que, según el autor, es una habilidad que parte del conocimiento de uno mismo y de la apertura a sus propias emociones.

El quinto dominio de la inteligencia emocional es el del manejo de las habilidades blandas. Sobre esto, el autor argumenta que el nivel de conexión emocional que las personas establezcan en un encuentro dependerá del mirroring. Este concepto implica reflejar los movimientos físicos y emociones que la persona que tienes enfrente, formándose una sincronía entre ambos. Los cuatro componentes de la inteligencia emocional en las habilidades sociales son: organizar grupos, negociar soluciones, conectar personalmente y el análisis social.

Si bien el marco mencionado captura el paso general de la sociedad y de la ciencia a una más centrada en las emociones, y reconoce la necesidad del uso de las emociones en el espacio de trabajo, no consideramos que su incorporación vaya a aportar a los objetivos de este trabajo. Nuestra investigación no intenta explicar que técnicas a nivel personal son más apropiadas para regular emociones o como algunos trabajadores hacen esto mejor que otros, sino más bien comprobar la forma en que se da esta regulación emocional en el proceso de trabajo y como esta se vincula con los parámetros que tiene la empresa para delimitar la interacción con el cliente.

1.1.3 Mecanismos de control y resistencia/adaptación al trabajo de servicios de calidad orientados al cliente.

Con respecto al control del trabajador en el proceso de trabajo, nos será útil lo desarrollado por la Labor Process Theory al respecto. Esta nos remonta al trabajo Braverman, uno de los primeros referentes para el análisis del control de los procesos en el área de trabajo. En su libro "Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX" el autor recupera una perspectiva marxista del proceso de trabajo, en contraposición a la sociología tradicional de la época que negaba la explotación capitalista y veía el área de trabajo como un espacio armónico, de disposición voluntaria de la fuerza de trabajo por parte de los trabajadores. En este contexto, la postura era que el desarrollo tecnológico tendría consecuencias positivas en las relaciones de trabajo, dado que facilita la estructuración de la organización del trabajo y, por ende, mejoraría los sistemas de control, disminuyendo la necesidad de una supervisión directa y aumentando la cooperación.(Soria; 2018) Sin embargo, Braverman contesta a esto que no era la naturaleza de las tecnologías la que determinaba las relaciones entre trabajadores y administradores, sino aspectos relacionados al control y al poder de clase.(Braverman; 1980)

El autor nos habla de lo que él llama "proceso de descalificación", por medio del cual a los trabajadores se les privaba de los saberes técnicos heredados de la época artesanal, dada la necesidad de adaptar a los trabajadores a los ritmos de la producción. Como lo expresaría Cecilia Soria: "El método taylorista exigía debilitar a los operarios, reduciendo la comprensión del contenido de sus labores, separando el pensar y el hacer, y concentrando los conocimientos en manos de la gerencia."

(Soria; 2018: pp. 175) Este enfoque fue sujeto a varias críticas, de las cuales debemos resaltar el realizado por de la Garza, relacionado a la excesiva centralidad que Braverman le otorga al control despótico sobre otras formas de control del proceso de trabajo (De la Garza, 2012). Como veremos a continuación, otros autores desarrollarían más a profundidad las diferentes formas de control existentes.

Tal es el caso de Andrew Friedman, quien analiza dos tipos de *estrategia de control*: por un lado está el control directo, el cual se basa en un uso extensivo de la supervisión y en una reducida responsabilidad de los trabajadores en la toma de decisiones, sostenido centralmente por amenazas coercitivas.(Friedman; 1977) Por el otro lado está la autonomía responsable, la cual busca la adaptabilidad de la fuerza de trabajo, concediendo “márgenes de libertad” a los trabajadores y buscando así potenciar la identificación con los objetivos de la empresa mediante el estatus y la responsabilidad. Sin embargo, a este trabajo se le critica sus limitaciones con respecto a la variedad de estrategias existentes, así como la ambigüedad en la relación existente entre ambas estrategias, las cuales, si bien pueden coexistir, Friedman tiende a conceptualizarlas como extremos de un mismo continuo. (Soria; 2018)

Antes esto, la tipología de Edwards (1979) incorpora el tema de la *resistencia*, al sostener que “el control se define como la capacidad de los capitalistas para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada, dependiendo del poder relativo de los empleados y de sus patrones” (Soria; 2018: pp. 180). Así, el autor desarrolla una perspectiva histórica que introduce la resistencia de los trabajadores en el análisis del espacio de trabajo, entendido como un campo de disputa. Así, el control estaría vinculado con tres elementos: “dirección (método por medio del cual el empleador prescribe las tareas, el orden, los modos y los tiempos); evaluación (supervisión del trabajo efectuado marcando errores y corrigiéndolos); disciplina (sistema de premios para conseguir la cooperación y el acatamiento de las órdenes).” (Soria; 2018: pp. 180) Además, existen diferentes modelos de control, tres específicamente, los cuales han ido variando históricamente según los cambios en la correlación de fuerzas. (Edwards; 1979)

En un primer momento prevalecía un modelo de control simple, típico del capitalismo competitivo y caracterizado por un uso personal del poder, imposición

disciplinaria intimidatoria y una falta de normas formales. Los conflictos que este tipo de control traía hicieron que se progresara a un modelo de control técnico, caracterizado por la instauración de la cadena de montaje, que “implica diseñar la máquina y planificar el flujo de trabajo de modo de minimizar el problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo, así como de maximizar las posibilidades físicas para lograr una mayor eficiencia.” (Barrios; 2008: pp. 70) Finalmente, el control burocrático introduce un elemento diferenciador de la fuerza de trabajo, la institucionalización del poder jerárquico, que reemplazaría los mandatos del supervisor por el poder impersonal de las normas de la empresa. El autor plantea además que en las empresas modernas suele darse simultáneamente un control técnico y burocrático, aplicándose el control de modo sutil e impersonal. (Soria; 2018) A esta postura, sin embargo, se le critica su desatención con respecto a la necesidad y mecanismos que tiene el capital para “fabricar el consentimiento” (Buroway; 1989). Esto en tanto el capital requiere gestionar el control, “no frente a meros espectadores pasivos sino ante sujetos que potencialmente se disputan el poder”. (Soria; 2018: pp. 181)

Es en esta línea que Michael Buroway, en su libro *El consentimiento en la producción* (1989), estudia la tensión entre coerción y consentimiento en el proceso de trabajo. Así, el pretende dar cuenta no solo de la variedad de estrategias de control, sino también cómo los mismos trabajadores puede contribuir a la conformación del proceso productivo a partir de su consentimiento (o no) a las reglas de la producción. El autor toma la categoría gramsciana de control hegemónico, entendiendo que el ámbito del trabajo no está atravesado sólo por relaciones de coerción, sino que también existen consensos con las actividades de la producción. Para conseguir esto, se deben internalizar los dictámenes de la empresa y adquirir las actitudes individualistas que promueve.

El autor señala que la opresión gerencial se enmascara y los “éxitos” de la empresa son percibidos como conquistas propias, imponiéndose por este medio una comunidad en la que los intereses son armónicos. (Soria; 2018) Así, se da un desplazamiento del conflicto, de una relación jerárquica y antagónica a una relación horizontal entre pares, quienes ahora se ven entre sí como potenciales rivales o competidores. Sin embargo, y como dice Soria retomando un argumento de De La

Garza, “nos inclinamos a pensar que incluso en las formas más consensuales del ejercicio del poder se aloja un componente coercitivo, ya sea efectivo o bajo la modalidad de amenazas.” (Soria; 2018: pp. 183)

Con respecto a la forma en la que los empleadores buscan controlar el trabajo emocional en locales de servicio específicamente, los estudios de Leidner sobre el trabajo interactivo nos pueden ayudar a dar luz sobre este asunto. En su libro “Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life”, el autor utiliza el caso de un restaurante de comida rápida y el de una compañía de seguros para entender la manera en cómo las empresas buscan controlar la interacción de sus trabajadores con los clientes y qué factores hacen que estos sigan en mayor o menor medida estas reglas. Para esto, nos remite al concepto de “rutinización”, la cual es una forma de control que toma lugar antes de que la acción se lleve a cabo y que implica la creación de rutinas de trabajo que simplifican la forma de proceder ante situaciones estandarizadas. (Leidner, 1993). Como diría Johansson, “la organización provee tanto una definición de la situación como un programa performativo para lidiar con él.” (Johansson, 2015; pp. 104)

Se podría asumir que un proceso de control como este no sería susceptible de tener mayor efecto en trabajos de servicios, dada la impredecibilidad que implica la inserción del cliente dentro del proceso de trabajo. Sin embargo, el autor demuestra que no es así y que en realidad estos trabajos sí pueden ser rutinizados, aunque esta rutinización adquiere una forma particular en este tipo de trabajos. Es justamente la naturaleza tripartita de las relaciones laborales en el trabajo interactivo a lo que el autor daría un espacio central al momento de explicar la conformidad o no de los trabajadores con los parámetros de la empresa para la interacción con el cliente.

Así, el autor nos describe tres estrategias diseñadas por los los empleadores en lugares de servicio interactivo para superar los obstáculos a la rutinización de los trabajadores. La primera apunta a los clientes, buscando estandarizar el comportamiento de quienes reciben el servicio. La segunda implica ocultar la rutinización de la interacción por medio del trabajo emocional: frases y actitudes son rutinizadas y guionizadas de tal manera que den la impresión de un trato individualizado y personal al cliente. La tercera estrategia implica buscar transformar

las características, actitudes y personalidades de los trabajadores; de tal manera que sus reacciones ante diferentes situaciones en el trabajo sean predecibles, incluso si estas no han sido prescritas. (Leidner, 1993)

Sobre las maneras en que se busca controlar el trabajo emocional en el trabajo interactivo, el autor especifica cuatro en su texto "Emotional Labor in Service Work". El primero es en la etapa de contratación, en la cual el empleador selecciona al trabajador basándose en la imagen que desean proyectar y en las necesidades que el cargo implica. El segundo se da por medio del proceso de entrenamiento y el continuo adoctrinamiento del trabajador, de tal manera que éste interiorice e incorpore los valores y comportamientos favorecidos por la empresa. El tercero es por medio del diseño de sistemas, rutinas y tecnología que guíe el actuar del trabajador, lo cual respecto al trabajo emocional consistiría principalmente en la guionización de las interacciones y las reglas emocionales. El cuarto implica la implementación de mecanismos de vigilancia, los cuales pueden también incluir a los receptores del servicio. (Leidner; 1995)

Sin embargo, y como ya mencionamos previamente, la existencia de estos mecanismos de control no implica una inmediata subordinación de los trabajadores a ellas. Pueden también existir resistencias por parte de los trabajadores hacia este control. En este sentido, será importante distinguir cuándo nos encontramos ante un acto de resistencia de parte del trabajador y cuando su comportamiento implica simplemente una adaptación a los parámetros establecidos por la empresa. Si bien pareciera una diferencia evidente, Abal Medina nos dice que "El consentimiento siempre puede enmascarar una resistencia y viceversa" (Abal Medina; 2014a: pp. 269) Profundizando en este sentido, Castillo nos dice que:

"las reacciones de los trabajadores a los mecanismos de control pueden ser funcionales a los intereses de la empresa. En muchos casos, estas prácticas se pueden entender como formas de adaptación a los marcos y dinámicas de producción en la empresa. En este sentido, es un problema empírico determinar si determinados discursos, acciones o conductas disidentes colectivas, o incluso individuales, responden a meras adecuaciones a los intereses de la empresa, ya sea por el compromiso que se tenga con ésta o como formas de adaptación consentida a sus dinámicas, o más bien se pueden constituir como bases para construir subjetividades o identidades críticas y alternativas a la dirección de la empresa, haciendo más probable la emergencia de organizaciones sindicales autónomas." (Castillo; 2018 pp. 101)

Es por esto que es importante delimitar de manera clara a qué nos referimos cuando hablamos de resistencia en el trabajo y su relación con el control. Castillo nos dice que “Por “resistencia” se entiende todo tipo de prácticas, comportamientos o acciones de disidencia individual o colectiva que despliegan los trabajadores frente a las estrategias de management con el objetivo de lograr beneficiosas negociaciones de su esfuerzo a cambio de salarios” (Castillo; 2018; pp.100) Si bien en la explicación anterior se especifica que es la negociación salarial el fin último de la resistencia, no se debería asumir que ese es necesariamente en todos los casos el beneficio que los trabajadores buscan obtener al ejercer resistencia. Más bien, y según lo visto en relación al Labor Process Theory, se puede decir que estas resistencias existen como parte de una tensión por el control del proceso de trabajo, en tanto espacio en el que se transforma fuerza de trabajo en trabajo efectivo. (Abal Medina; 2014b)

Con respecto a los diferentes modos de resistencia trabajadora existente, estas se han clasificado de diferentes maneras en la literatura. Por un lado, están quienes, como Hyman, distinguen dos tipos de resistencias según su alcance: colectivas e individuales (Hyman; 1981) Las resistencias colectivas son formas más organizadas de conflicto, que suelen implicar modos de politización más explícitos, activos y conscientes. Es aquí donde los sindicatos y otros modos de organización obrera suelen tomar el protagonismo. Esto suele venir acompañado de manifestaciones o confrontaciones más transgresoras que se dan en el contexto de la búsqueda de reivindicaciones en el trabajo. Las resistencias individuales, por otro lado, suelen relacionarse con formas de boicot o rechazo del trabajo. Con respecto a las características de estas formas de resistencias, estas son:

“formas “no organizadas” del conflicto (Hyman, 1981); acciones reactivas o pasivas (Bernardo, 1991); formas de rechazo (Castillo y Prieto, 1990), o reacciones negativas individuales (Durand, 1979). Además, se resalta su carácter “espontáneo”, identificando acciones tales como el sabotaje, distintas formas de abandono a rotación, o la resistencia al cronometraje. También se focaliza en el desgano, los hurtos de materiales del trabajo, el ausentismo, la ignorancia fingida, el alcoholismo, las enfermedades y los accidentes laborales, que, si bien no son actos deliberados de resistencia, sí son respuestas a condiciones de trabajo inaceptables.” (Soria; 2018: pp. 189)

Por otro lado, Paul Edwards (1990) conceptualiza la relación entre control y resistencia como un conflicto que analiza en tres niveles diferentes, en relación a

diferentes niveles de abstracción. El primer nivel refiere al antagonismo estructural que se encuentra a la base de las relaciones laborales y del proceso de trabajo: la contradicción capital-trabajo. El segundo nivel, el de la organización de las relaciones laborales en el centro de trabajo, refiere a la forma específica en la que el trabajo está organizado. Aquí entra en juego la cooperación, la cual los empleadores deben forzar por medio de la coerción o el consentimiento. El tercer nivel, y el que compete de manera más directa a esta parte de nuestro trabajo, es el del comportamiento concreto. Es decir, “que formas de comportamiento son viables, hasta qué punto reflejan el conflicto y hasta qué punto representan formas de adaptación a las situaciones motivadas por el carácter de las relaciones laborales en el centro de trabajo en las que se producen”. (Montes Cató; 2007: pp. 15)

En paralelo a estos niveles, Edwards y Scullion (1987) tipifican diferentes categorías de resistencia. Así, en el tercer nivel, referido al comportamiento, podemos encontrar dos categorías de conflicto: el abierto, que refiere a cuando el conflicto es reconocido por los participantes y se da una acción para expresarlo; y el no dirigido, en el que existe el conflicto, pero los trabajadores no lo reconocen como tal. En el segundo nivel podemos encontrar la categoría de conflicto institucionalizado, en tanto este es reconocido como institucional, ya sea por medio de un acuerdo formal, la costumbre o la tradición. Esto es importante en tanto “La forma y alcance de este segundo nivel afectará al modelo en cuanto al comportamiento, pues norma aquello que han definido, a priori, como la manera de comportarse ante una diferencia.” (Montes Cató; 2007: pp.16) La categoría de conflicto que refiere al primer nivel, el estructural, es un conflicto de categoría implícito, en tanto se encuentra a la base de la relación laboral y sirve para entender por qué los conflictos laborales a veces se manifiestan de forma directa y a veces no. (Edwards y Scullion; 1987)

Además de esto, como menciona Montes Cató, no todas las formas de resistencia expresan una conflictividad directa, sino que existen también formas de resistencia más discreta o “clandestina”. Estas consistían en “prácticas discursivas de resistencia y formas sutiles de subversión que en muchos casos son imperceptibles a los propios supervisores”, agregando el autor que “Se trata de aquellas prácticas de “falsa conformidad”, “ignorancia fingida”, “disimulación”, que

permiten entrever actos de desobediencia realizados en los espacios silenciosos de la vida (Scott; 2000) y del trabajo.” (Montes Cató; 2007; 17) Estos modos de resistencia suelen dar principal importancia al ámbito subjetivo, lo cual no las hace necesariamente menos transgresoras del orden empresarial. Como el autor dice, “Basta recordar que la subjetividad es el mismo terreno que están disputando las formas de control que buscan la interiorización de la disciplina, por lo tanto, no es extraño plantear que los trabajadores también en ese plano llevan a cabo acciones de oposición. En efecto, esta dimensión de análisis supone abordar un conjunto de prácticas que buscan disputar el plano subjetivo, es decir los esquemas interpretativos”. (Montes Cató; 2007: pp. 18)

Además de lo mencionado previamente, es necesario entender que la relación entre control y resistencia no es una relación estática ni una meramente causal. Estas se encuentran una relación dialéctica, en la cual ambas ejercen influencia sobre la otra y se modifican mutuamente. Castillo lo ilustra de manera más concreta en la siguiente cita:

“una de las principales variables que explica la constante renovación de las estrategias de control del proceso de trabajo, además de las características del mercado en donde se inserta la empresa, radica en la incorporación de las subjetividades de la resistencia a las dinámicas de organización del trabajo. Esto quiere decir que el control y la resistencia se encuentran mutuamente imbricados como categorías analíticas que permiten comprender la organización del proceso de trabajo.” (Castillo; 2018: pp. 101)

En este sentido, lo mismo que se dice en la primera oración con respecto a las estrategias de control puede decirse con respecto a las estrategias de resistencia: estas van en el tiempo en respuesta a los nuevos modos de control que tiene la empresa. Es por esto que analizar los medios de control empresarial y las estrategias de resistencia obrera implica también entender la manera como estas se adaptan entre sí.

Finalmente, es necesario también tomar en cuenta lo elaborado por De La Garza con respecto a la ampliación de los conceptos centrales de la sociología del trabajo, necesaria para poder abordar a los trabajos no clásicos. Específicamente, debemos mencionar las ampliaciones a tomarse en cuenta con respecto al concepto de control del proceso de trabajo, aplicables a los trabajos en servicios y a los trabajos no clásicos en general. (De La Garza; 2009) El primer aspecto en que este

debe ampliarse es para dar cuenta de la introducción de un sujeto adicional en el proceso de trabajo: el cliente. Y no solo el cliente se encuentra implicado en el proceso de producción, sino que también existen otros actores que pueden influenciar el resultado de este, factores que deben tomarse en cuenta al momento de controlar el proceso de trabajo. El segundo aspecto es que puede haber trabajos desterritorializados, donde los conceptos de jornada de trabajo y de espacio productivo, y, por tanto, de cómo se controla el trabajo, se subvierten. Finalmente, el tercero es que pueden existir trabajos de producción eminentemente simbólico, como la generación de espectáculos públicos o de software, que encuentran dificultades para ser controlados a través de prediseños fordistas o tayloristas, dado que dependen en gran medida de las capacidades del trabajador, las cuales no son todas de carácter cognitivo pueden incluir directamente al cliente dentro del proceso de producción o no. (De La Garza; 2009)

1.2 Estado de la Cuestión:

Según Amy Wharton, el estudio del trabajo emocional en la sociología se ha tratado principalmente de dos maneras: por un lado, están los trabajos que utilizan el trabajo emocional como medio para entender la organización, estructura y relaciones sociales de un tipo de trabajo de servicio; por el otro, están aquellos trabajos que se concentran más directamente en las emociones y su manejo en el trabajo. (Wharton, 2009) En la primera línea de estudios, hay algunas investigaciones que se centran en las dinámicas de poder y de control en el espacio de trabajo. Tal es el caso de Greta Foff Paules, que en su libro *Dishing it Out: Power and Resistance Among Waitresses in a New Jersey Restaurant* estudia como las meseras toman el control y protegen su sentido de sí mismas en su interacción con los clientes. Ella argumenta que, más que ser parametrado por la empresa, los códigos de interacción con el cliente provienen de asunciones y prácticas históricamente internalizadas con respecto al servicio doméstico. En los restaurantes que estudió, los empleadores ejercían muy poco control sobre las interacciones de los trabajadores con el cliente, por lo que estas terminaban siendo dirigidas por las mismas trabajadoras. Y, a pesar de la carga simbólica de servitud que estos trabajos implican, las meseras estudiadas por Paules no se veían negativamente afectadas por estas interacciones, sino que, más bien, veían su habilidad para manejar sus emociones como una destreza

importante al momento de sacar ventaja en la relación de poder con los clientes. (Paules, 1991)

Son también comunes en esta primera línea de estudios sobre el trabajo emocional las investigaciones que vinculan este con diferentes factores estructurales, tales como el género o la raza. Un ejemplo de esto serían McDonald y Sirianni (1996), quienes usan el término de “proletariado emocional” para describir a los trabajos de servicios en los que los clientes ejercen poco poder formal y son sujetos a intentos constantes de sus empleadores para monitorear y controlar sus interacciones. En estos trabajos, se requiere que los trabajadores demuestren amabilidad y “deferencia”, haciendo que este tipo de trabajos tiendan a ser considerados como femeninos, más allá de su composición sexual real. La deferencia, definida como la capacidad para someterse o reducirse en relación a los demás, es una característica demandada de grupos estructuralmente marginados (por cuestiones de raza, género, clase etc.), y cuando esta se vuelve un requerimiento del puesto entonces estos grupos estructuralmente desventajados podría tener una sobre representación en estos puestos o ser considerados como naturalmente mejores para estos trabajos. (McDonald Y Sirianni, 1996) Así, si bien los trabajadores de servicios en general son susceptibles a recibir malos tratos de los clientes, esto podría ser aún más grave para trabajadores de grupos más desventajados.

Un trabajo más reciente y que se encuentra en la misma línea de los trabajos previamente mencionados es la investigación de Arango sobre trabajado emocional en peluquerías y salones de belleza. (Arango, 2011) Aquí, la autora acude a los conceptos de trabajo emocional y trabajo corporal para interpretar las diferentes capacidades y significados que los y las peluqueros, estilistas y otros trabajadores del ámbito de la belleza incorporan a su trabajo. Así, se analizan las articulaciones entre género, clase, sexualidad, raza y etnicidad, relacionadas a la manera en las que el trabajo emocional interviene “en la definición de las relaciones entre trabajadoras-es y clientelas y el sentido que las-os primeros otorgan a su labor.” (Arango, 2011; pp. 10) En este estudio la autora encuentra que, entre los trabajadores, quienes en su mayoría se definían como “estilistas”, se podían ver diferencias marcadas según el género. Así, las mujeres solían ocupar los roles de

pedicurista y manicurista, los cuales eran los peores pagados y menos prestigiosos, a pesar de la complejidad de estas. Por el otro lado, los hombres (tanto heterosexuales como homosexuales) solían tomar roles más visibles y valorados como el del corte, el maquillaje y el peinado, reivindicando algunos el término “artista” para describirse a sí mismos en un contexto de cada vez mayor profesionalización de su oficio. En general, la autora identifica que estos factores estructurales son centrales al momento de incidir en la valoración y significado que los trabajadores le dan a su trabajo.

La otra gran línea de estudios respecto al trabajo emocional es aquella que se centra en las emociones de los trabajadores y la forma en que ellos las manejan en el trabajo, analizando también las posibles consecuencias psicológicas de este esfuerzo. Estos trabajos suelen basarse principalmente en metodología cuantitativas, a diferencia de los mencionados anteriormente que suelen centrarse más en metodología cualitativas. Algunos de estos trabajos intentan entender los antecedentes y consecuencias detrás de la expresión emocional. Un ejemplo de esto es el trabajo de Pugh (2001), que postula que son dos factores los que definen que tanto los trabajadores van a actuar acorde con las normas de expresión emocional positivas de la empresa: la expresividad emocional del trabajador y el nivel en que este sienta una sensación afectivamente positiva en su trabajo. (Wharton; 2009) Así, el autor concluye que los trabajadores más positivos son los que son más susceptibles a demostrar expresiones emocionales positivas. (Pugh;2001)

Dentro de esta línea de investigación se encuentran también estudios que proponen diferentes modos de operacionalizar el trabajo emocional y buscan medir sus efectos en los trabajadores. De estos, suelen aquellas investigaciones que relacionan el trabajo emocional con el “burnout”, o síndrome de desgaste profesional. Un ejemplo de esto es el trabajo de Richard Mukiur, quien aplica una herramienta psicológica llamada Cuestionario de Trabajo Emocional (TREMO) a un grupo de cajeras para medir las consecuencias psicológicas de este. El TREMO evalúa la frecuencia en que determinadas situaciones emocionales se dan en el trabajo y está conformada por cinco dimensiones: las normas organizacionales sobre las emociones, los requerimientos emocionales del puesto de trabajo, la expresión de emociones positivas, el control de emociones negativas y la disonancia emocional.

(Mukiur, 2012) Entre sus conclusiones, el autor encuentra una correlación entre el trabajo emocional y el desgaste profesional y emocional, en tanto este implique disonancia emocional. (Mukiur; 2012) Otros autores, como Moreno et al. (2010), han utilizado esta misma metodología, obteniendo resultados similares.

De estas dos grandes líneas de investigación, nuestro trabajo se situará en la primera. Específicamente, buscamos entender los medios por los cuales los empleadores de restaurantes de servicio buscan controlar el trabajo emocional de sus trabajadores, y las diferentes formas en las que los trabajadores responden a este control. En este sentido, un trabajo próximo al nuestro sería el realizado por Leidner a trabajadores de un McDonald's y a vendedores de una empresa de seguro de carros. (Leidner, 1993) Ahí el autor concluye que la efectividad de los mecanismos de la empresa para regula la interacción de los trabajadores con los clientes dependerá de en qué medida los trabajadores consideren estos parámetros para la interacción como útiles para su trabajo y para sus intereses. En este sentido, la naturaleza tripartita de la relación laboral en el sector servicio (en tanto implica a empleador, trabajador y cliente) y los diferentes intereses que de esta devienen jugarán un rol central. Así, en el caso de los vendedores de seguros, en el que los parámetros para la interacción están diseñados para controlar las respuestas de los potenciales consumidores, estos son útiles para los trabajadores, por lo que existe un interés tanto de trabajadores como de empleadores por aprenderlos y llevarlos a cabo. En el caso de los trabajadores de McDonald's, las rutinas ahí establecidas estaban diseñadas principalmente para controlar a los trabajadores, siendo estos de poca utilidad para los trabajadores de McDonald's al momento de ejercer control sobre los clientes y dándose una colusión entre los intereses de clientes y empleadores al controlar al trabajador. (Leidner, 1993)

Este trabajo tiene similitudes con respecto al nuestro en tanto analiza los medios que tiene la empresa para controlar la interacción de los trabajadores y las diferentes respuestas que los trabajadores pueden tener ante estas, siendo este motivo por el cual algunos de sus postulados forma parte del marco teórico de este trabajo. Sin embargo, existen varios puntos que lo diferencian del trabajo a realizarse. En primer lugar, la claras diferencias espacio-temporales de ambos trabajos. La investigación de Leidner fue realizada en Estados Unidos en el año

1993, un escenario laboral que podría resultar diferente al peruano de esta época. En segundo lugar, el trabajo de Leidner se centra en los aspectos generales del trabajo interactivo, que pueden incluir también labores no interactivas. Nuestro trabajo se centrará principalmente en el aspecto de la interacción y del trabajo emocional. En tercer lugar, si bien el autor explica la razón detrás de la obediencia a los parámetros establecidos por la empresa, no le da mayor profundidad al análisis de los diferentes tipos de resistencias que los trabajadores pueden ejercer ante estas normas. Desde la publicación de esta investigación, se ha profundizado en el desarrollo teórico de las resistencias en el espacio de trabajo, tema que también buscaremos abordar en este trabajo.

Con respecto a los estudios sobre resistencia obrera en de los trabajos de servicios, un caso a destacar es el texto "Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'" de Kate Mudholland. En este texto, la autora analiza los diferentes tipos de resistencia que muestran los trabajadores de un "call centre" en Irlanda. Para esto, la autora se remite al concepto de "trabajador colectivo" de Lucio y Stewart el cual, como describe la autora, "refers to the manner in which work groups evolve and form defensive alliances through their experience of workplace relations at the hard end of the control spectrum (Bain and Taylor, 2002)." (Mudholland; 2004; pp. 709-710) La autora reconoce en el caso cuatro estrategias de resistencia concretas que los trabajadores desarrollan: slammin (reportar como ventas las llamadas en las que esta no se consolidó), scammin (ausentarse del trabajo sin justificación o inventándola), smokin (fumar en horas de trabajo o pretender hacerlo para evitar trabajar) y leavin (dejar el trabajo). Entre sus conclusiones, la autora encuentra que la experiencia de tomar parte en actos de oposición resultaba en la emergencia de prácticas informales colectivas. (Mudholland; 2004) Este trabajo, si bien resulta bastante útil para profundizar en la dimensión colectiva de las resistencias en trabajadores de servicio, se enfoca en un tipo de servicio con características bastante diferentes al que se analizará en este trabajo, entre otras cosas, por la ausencia de una interacción cara a cara (esta se da por teléfono) y por la forma en que lo call centres suelen dar una importancia central a la tecnología como mecanismo de control del trabajo.

En lo que respecta a trabajos específicamente sobre pollerías en el Perú, estas suelen abordarse desde un enfoque empresarial, no existiendo estudios sociológicos al respecto. Uno de los ejemplos de los estudios sobre pollerías más recientes en el país es la tesis “Calidad de servicio y su relación con la satisfacción de los clientes de la pollería Campollo – Breña, 2018” de Linda Condori. Como el título dice, esta investigación busca indagar en la relación entre calidad de servicio y satisfacción de los clientes. Para esto, se basaron en entrevistas a consumidores del local, concluyendo que en el restaurante que sí existe una relación positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. (Condori; 2018) Es en esta línea en la que se encuentran los estudios de pollerías en el Perú, no existiendo análisis de carácter más social al respecto.

1.3 Hipótesis:

En nuestro trabajo, partimos de que las pollerías que se han desarrollado en cadenas o franquicias suelen tener un nivel más alto de estandarización y precisión sobre sus procesos que las pollerías que no lo han hecho. Esto es tratado por Muller y Woods, quienes en su texto “An Expanded Restaurant Typology” mencionan las competencias necesarias para manejar un restaurante multi-unidad. Entre estas, los autores señalan la claridad del concepto del restaurante, un mayor planeamiento estratégico y el desarrollo del control en la organización. (Muller y Wods; 1994). En este sentido, consideramos que en las pollerías cadena existen parámetros más delimitados para la interacción del trabajador con el cliente. Esto llevaría a una configuración más específica del trabajo emocional de los trabajadores, cuyas reglas de demostración no estarían basadas en un “buen servicio” en general sino en pautas más específicas relacionadas al concepto que el restaurante busca transmitir.

Estos parámetros se tratan de transmitir y controlar por medio de un proceso de rutinización, en el cual se construyen rutinas prediseñadas a base de las cuales los trabajadores deben lidiar con las interacciones en el trabajo. Esta rutinización trata de ocultarse bajo la apariencia de un trato personalizado, y busca no solo hacer que los trabajadores se memoricen sus “guiones” sino que los internalicen al punto de que modifiquen sus actitudes y personalidades, haciendo así sus respuestas más predecibles. (Leidner, 1993) Esto se conseguiría por medio de la identificación del trabajador con estos parámetros para la interacción y con los valores de la

organización, lo que constituiría un modo de control basado centralmente en el consenso, en tanto se estaría buscando fabricar el consentimiento de los trabajadores con las reglas de demostración del trabajo emocional. (Buroway; 1989).

Como mencionamos previamente, siempre existe un elemento de coerción en la creación de consenso, el cual también buscaremos identificar en este trabajo. Sin embargo, este sería un elemento menos presente en pollerías cadenas que en pollerías más tradicionales en las que el control se da de manera más directamente coercitiva. Los principales mecanismos que utilizará el restaurante para llevar a cabo este control de la interacción serían los mencionados por Leidner: la contratación, el proceso de entrenamiento/adoctrinamiento, el diseño de rutinas y la vigilancia o supervisión. Además, es posible que existan también mecanismos para, en algún nivel, controlar el comportamiento del cliente.

En nuestro trabajo también nos interesa entender las características del trabajo emocional realizan los trabajadores, así como los factores que contribuyen a que los trabajadores actúen acorde a los parámetros dictaminados para la interacción y a que los llevan a cabo en su proceso de trabajo. En tal sentido, creemos que mecanismos de generación de consentimiento, como aquellos centrados en el adoctrinamiento y en la generación de rutinas, facilitan que los trabajadores sigan de manera más cercana las expectativas de la empresa con respecto al despliegue emocional. Sin embargo, donde estos mecanismos escaseen, pueden generarse otros factores que afecten el trabajo emocional en los trabajadores. Intentaremos indagar en que factores pueden ser estos y como se relacionan con las variantes tratadas anteriormente.

Con respecto a la resistencia, consideramos que la existencia de mecanismos de control como la rutinización y la fabricación del consentimiento hacen que las resistencias, si bien sigan dándose dentro del proceso de trabajo, se den de manera menos directa y sin recurrir a la acción colectiva. En términos de Edwards, estaríamos ante un conflicto de tipo no dirigido, en tanto la existencia de la tensión entre trabajadores y empleadores no es percibida como tal. Esta resignificación del conflicto laboral estaría relacionada con la interiorización de los parámetros y valores de la empresa que se dan como parte del proceso de fabricación del consentimiento previamente mencionado. Es también por eso que los tipos de resistencia que se

dan en estas organizaciones suele ser de carácter más subjetivo y discreto, basándose en la desobediencia de actos concretos que forman parte del guion de su proceso de trabajo. Además de esto, se prestará también atención a otros tipos de resistencia que se puedan observar en las pollerías observadas.

1.4 Metodología:

Para la aplicación de la investigación, se realizará un estudio comparado de casos entre pollerías de cadena o franquicia y pollerías de un solo establecimiento, a las que llamaremos pollerías “tradicionales”. Esto en tanto nos permite contrastar la diferencia en los procesos estudiados entre pollerías que tengan más de un local y pollerías que no. Para asegurarnos de que otros factores como el público al que va dirigido el restaurante o el lugar en el que se encuentra no sean factores que afecten al estudio, decidimos controlarlos seleccionando restaurantes que apuntaran a un público de clase media y que se encuentren en el distrito de Pueblo Libre. Los trabajadores a estudiarse serán aquellos que trabajen en estos restaurantes y en labores que impliquen interacción directa con el cliente. En específico, las pollerías que se han elegido para llevar a cabo esta investigación son el Pardo's y el Villa Chicken de Sucre, como casos de pollerías cadenas, y la pollería Timbó como casos de pollerías tradicionales. Se procederá por medio de observación participante, a través la cual se observará el proceso de trabajo en estos restaurantes, y por medio de entrevistas a los trabajadores y encargados de los restaurantes.

En lo que respecta a la observación, se realizarán varias visitas a los restaurantes a diferentes horas del día para ver de forma directa como los trabajadores interactúan con el cliente, prestando atención a los patrones de comportamiento que estos llevan a cabo, así como las expresiones emocionales que muestran en este proceso. A su vez, se buscará detectar que mecanismos visibles tienen los empleadores para vigilar a los trabajadores, y se prestará atención a la forma en que los trabajadores se relacionan entre sí y cómo esto influye en su atención al cliente. Las características físicas de los locales también serán tomadas en cuenta en la observación. Estas visitas se llevarán a cabo sin previo aviso, a modo de “observador oculto”, de tal modo que el conocimiento de mi propósito en el restaurante no afecte la forma en cómo se desenvuelven los trabajadores.

Con respecto a las entrevistas, estas serán semi estructuradas y se realizarán a diferentes trabajadores de estas pollerías que tengan trato directo con el cliente, tales como recepcionistas, meseros y barmans. A su vez, se entrevistará a supervisores, encargados de piso y gerentes del restaurante, quienes nos darán un panorama más amplio de las políticas de la empresa con respecto a la interacción con el cliente. Estas entrevistas nos ayudarán a entender a mayor profundidad la forma en cómo los trabajadores construyen su trabajo emocional, así como la forma en que esto se relaciona con los parámetros que establece la empresa para la interacción con el cliente.

Como parte de este experimento se pudo entrevistar a tres trabajadores y un administrador de Pardos Chicken, así como dos entrevistas a trabajadores de Timbó y Villa Chicken. La razón por la que no se pudo entrevistar a más trabajadores y administradores de los dos últimos casos es por la negativa de las empresas a seguir proporcionando entrevistas, existiendo contradicciones entre las personas responsables en cómo manejar el asunto. El hecho de tener mecanismos estandarizados hasta para tratar con temas como estos nos da un primer indicio de que es lo que diferencia el caso de Pardos de los demás presentados. Se necesitará encontrar otros medios para contactar con los trabajadores para futuras profundizaciones de esta investigación.

Capítulo 2. Evolución y características de los restaurantes estudiados

2.1 Historia de los restaurantes de Pollo a la Brasa

2.1.1 Pardo's Chicken

Pardos es una pollería que tiene ya varios años en el país y un nombre en lo referente a Pollos a La Leña. Como diría el administrador del local:

“Pardos se inaugura un 4 de diciembre del 86. Entonces tiene más de 34 años en funcionamiento.” (Jorge, 29)

Luego agrega, mencionando también al local de Sucre:

“Aquí tiene 5 años recién. Pero pardos empieza en la avenida Pardo, por eso es que lleva ese nombre.” (Jorge, 29)

En un principio, era un restaurante con una perspectiva más tradicional. Fue la llegada de nuevos accionistas lo que trajo consigo un cambio en el modelo de servicio:

“... la marca de Pardos se funda con el señor Willy Wong. Quienes luego más adelante toman el legado y quienes arman en realidad todo lo que viene después son Edwin y Arnold Wu, que son personas que compraron la marca y se volvieron socios de Willy Wong. Y ellos son los que empiezan a hacer todos estos cambios. Era un golpe de frescura en realidad, a lo que venía haciendo Willy. Eran unas personas más modernas que venían a cambiar un poco como la marca funcionaba.” (Jorge, 29)

Sin embargo, dado que no era parte de la empresa en ese momento, el administrador no podía dar cuenta del momento en que empezaron los cambios:

“No te puedo decir exactamente cuando es el quiebre, yo trabajo para pardos aproximadamente 8 años en diferentes franquiciados y diferentes grupos de franquiciados. Entonces si te puedo hablar de la transformación que ha ido pasando en el tiempo que yo he estado, pero no puedo decirte cuando fue el quiebre porque en realidad fue antes de que yo entre.” (Jorge, 29)

El año fue 1998, cuando Arnold y Edwin Wu compraron la franquicia Pardos, la cual tenía tan solo un local en aquel momento. (América Economía; 2013). Actualmente, el restaurante tiene locales en Estados Unidos y en Chile. Con respecto a los cambios en el modelo de servicio que el actual administrador pudo constatar en su tiempo en el restaurante, estos sería los siguientes:

“Por ejemplo, el tema del clima interno ha variado bastante. Cuando yo recién comencé a trabajar, se le llamaba a cualquier trabajador del área de servicio “RAC”, que era Representante de Atención al Cliente. Luego eso se ha ido mutando un poco, porque de RAC pasó a ser RAI, que era Representante de Atención al Invitado, que es donde cambia un poco el tema de la filosofía, que ya no es un cliente sino un invitado, y nosotros pasamos a ser anfitrión. Y

ahora ya no existe RAC, ahora lo que existe es el anfitrión y el invitado. Entonces esta filosofía ha cambiado a lo largo del tiempo...” (Jorge, 29)

Podemos acá ver un primer intento de transformar el lenguaje en el área de trabajo, paso útil para facilitar la internalización de los valores de la empresa y que refleja lo que terminaría siendo el concepto de Pardos como restaurante, que influenciara en el tipo de trabajo emocional que quiere proveer.

2.1.2 Villa Chicken

Dada la falta de conocimiento en el tema por parte de los entrevistados, se recurrió a una búsqueda en internet. Sin embargo, la única fuente oficial encontrada que menciona la historia del restaurante es una publicidad en la página turística VAO. Esta habría nacido en diciembre de 2006 bajo el nombre Villa Chicken y Grill en la Calle Doña Rosa, ubicado en el distrito de Surco. (VAO, 2019) Mayor información sobre la historia del restaurante no pudo ser encontrada, a diferencia del caso anterior en el que la historia del restaurante se encontraba explicada en su misma página oficial de manera amigable al usuario.

2.1.3 Timbó

Como dice en la misma entrada del restaurante, este tiene más de 60 años de existencia. Así lo confirma uno de sus trabajadores:

Tradición, ya tiene como 60 años. (Pio, 60)

Si bien no se trata de una franquicia o cadena, la misma empresa si solía contar con más restaurantes:

“Por ejemplo, parrilladas San Martín. Después me fui a San Isidro, a Los Años Locos... el mismo dueño. El dueño falleció y me vine a aquí por que cerraron allá.” (Pio, 60)

“Parrilladas San Martín, Pollos al fogón, Carbonazo. Todas de la misma empresa.” (Juan, 50)

Sin embargo, y como menciona uno de los trabajadores, estas pasaron a otros dueños o administradores luego de haber fallecido el dueño:

“Parrilladas San Martín no, lo vendieron. Años locos existe, pero ya lo han alquilado.” (Pio, 60)

Así, si bien no se trata de una cadena de restaurantes, sí se trata de una pollería con años en el negocio y con una tradición que la precede. Esto es algo que se refleja en el concepto que el lugar maneja.

2.2 Descripción del Local y Personal

2.2.1 Pardo's Chicken

El Pardo's Chicken de Pueblo Libre se encuentra en el número 902 de Sucre y cuenta con tres pisos. La mesa de recepción se encuentra al lado izquierdo de la puerta, a la derecha se encuentran las escaleras al segundo piso, la caja, luego las brasas y al fondo la barra. Es por esta zona que los trabajadores se sientan a comer en su hora de almuerzo. Es aquí también donde se puede encontrar al administrador cuando este no está en su oficina. Hay una fila de mesas con cojín pegadas a la pared al frente de la entrada, el resto del piso está cubierto por más mesas para hasta cuatro personas.

El segundo piso tiene más mesas, algunas más grandes, y es ahí donde se encuentran los servicios higiénicos. El tercer piso tiene pocas mesas y es también un área de juego para niños. Hay un televisor a cada lado del primer piso y uno en el segundo piso y tercero. También hay varias cámaras distribuidas en todo el local, principalmente en áreas cercanas a las mesas. Por lo general suelen haber entre 4-6 meseros por turno, a la vez que una o dos anfitrionas de bienvenida.

Con respecto al personal que trabaja en el restaurante, el administrador nos dice que estas son:

“Cuarenta personas, entre todas las áreas. Los anfitriones de servicio son nueve y de bienvenida son tres... Administradores son dos, más una persona que cubre los descansos que va rotando días.” (Jorge, 29)

Serían 12 trabajadores, entonces, quienes principalmente tendrían el contacto directo con el cliente. Si bien existen otros puestos como barman y parrillero, su contacto con el cliente es bastante reducido. El mismo administrador lo precisa:

“Es muy corto, porque el cliente cuando pide para llevar si se acerca la barra para recoger su pedido. Entonces se acerca tanto a la barra de producción donde el maestro brasa o parrillero lo atiende, y también el maestro barman. Pero es súper corto.” (Jorge, 29)

Así, esos puestos tendrían un contacto reducido con el cliente y este se daría cuando se pide para recoger. A nivel de atención de restaurante, son los anfitriones de servicio y las anfitrionas de bienvenida quienes realizan trabajo emocional en el restaurante. Cabe mencionar que no hay anfitrionas de servicio mujeres, tan solo

anfitriones de bienvenida. Sin embargo, esto parece no siempre haber sido así. Al consultarle al administrador al respecto, él nos dijo lo siguiente:

“La verdad no estoy seguro que paso, yo recuerdo hace varios años que sí habían anfitrionas mujeres. Hoy en día no se utilizan a nivel de servicio. Si cierto, tienen otros puestos, pero en el salón no se utilizan.” (Jorge, 29)

Si bien no queda claro si esta es parte de la estrategia de la gerencia, es claro que este será un factor que también afectará el tipo de trabajo emocional que se lleva a cabo en el restaurante.

2.2.2 Villa Chicken

El Villa Chicken de Pueblo Libre se encuentra en el número 505 de la Avenida Sucre y cuenta con dos pisos. La mesa de recepción se encuentra justo en la puerta y ahí suele haber una o dos anfitriones dependiendo del turno, siempre mujeres. A la izquierda se encuentra la barra y las escaleras para el segundo piso, las brasas se encuentran al fondo frente a la puerta. En la derecha, pegado a la pared, se encuentra una fila de mesas con cojín, el resto del piso está ocupado por mesas para cuatro personas.

El segundo piso solo tiene mesas, con una fila de mesas con cojines pegada a la pared frente a la escalera y el resto de espacio ocupado por más mesas de 4 personas y algunas unidas para 8 personas. Dependiendo del turno, en el primer piso suele haber de 3-5 meseros y en el segundo, de 2-3. Quienes atienden las mesas son en su mayoría hombres, pero también hay mujeres. Suele haber un supervisor en el primer piso. Hay pocas cámaras en el primer piso y una en el segundo. No hay televisores en el restaurante.

Con respecto a los administradores, el local tiene dos:

“Tiene dos administradores, todo local tiene dos. El principal y el de apoyo, de comidas” (Omar, 18)

Mayor información sobre el personal del restaurante no pudo ser obtenida, dado que no se pudo concretar reuniones con administradores o directivos de Villa Chicken, ante su negativa.

2.2.3 Timbó

El Timbó se encuentra en Simón Bolívar 944, a dos cuadras de Sucre, y cuenta tan solo con un piso. La entrada da directo a la mesa de recepción, donde suelen haber una o dos anfitrionas. Esta zona suele estar llena de gente haciendo cola para entrar al restaurante. Entrando a la derecha se encuentra la particular brasa del restaurante, seguida inmediatamente por la caja.

En el restaurante hay varias mesas: una fila pegada a la ventana donde suelen sentarse grupo más pequeños, mesas de entre 4-6 personas a lo largo de todo el restaurante y, en ciertos lugares específicos, mesas amobladas y circulares en las que entran hasta ocho personas. El local está lleno de columnas, lo cual pareciera dificultar una visión directa completa del restaurante. Sin embargo, hay espejos alrededor de todo el restaurante que permiten ver lo que sucede de un lado al otro. En el restaurante puede haber hasta 8 meseros trabajando a la vez, y hay un supervisor que, si no se está moviendo alrededor del restaurante, suele quedarse cerca la caja.

Un detalle interesante con respecto a sus meseros, a parte del hecho de que son todos hombres, es que todos tienen ya varios años trabajando en el restaurante:

“El menos antiguo tiene 5 años, 6 años. El menos antiguo.” (Juan, 50 años)

Así, podemos ver que se trata de un grupo que ha pasado ya varios años trabajando juntos, y que probablemente estén todos familiarizados con los procesos dentro del restaurante.

2.3 El Concepto del negocio

2.3.1 Pardo's Chicken

Una buena forma de aproximarse al concepto de Pardos es por medio de su Misión y Visión. La primera es *“Ser y hacer felices a nuestros anfitriones, invitados y comunidad a través de la “Experiencia Pardos”: productos de alta calidad, servidos con una gran vocación de servicio y un ambiente acogedor.”* Como se puede ver, el componente principal de su misión no está en la calidad del producto sino en transmitir una emoción: “felicidad”. Algo similar podemos ver en su visión, que es la siguiente: *“Ser una cadena de restaurantes líder que difunda la gastronomía peruana, generando orgullo, identidad y compromiso.”* De nuevo, se remite principalmente a valores subjetivos, más que a productos concretos.

Al preguntarle al administrador, él nos reafirma esta idea del concepto de Pardos basada en su misión y visión. Al preguntarle sobre el concepto del restaurante, él nos dice:

“Bueno Pardos, a diferencia de otras cadenas, tiene el tema de la misión y la visión bien clara. Dentro de ello está básicamente que nuestra alma es la experiencia del invitado. Ya se dejó muy de lado el tema de vender un producto, pardos brasa o el pollo como muchos lo conocen, a vender u ofrecer realmente la experiencia.” (Jorge, 29)

Según este último entrevistado, esta nueva aproximación al servicio al cliente en realidad es un proceso que se estaría dando a mayor escala:

“En realidad yo creo que es un cambio que ha acompañado lo que ha ido pasando en la coyuntura del negocio. O sea, yo creo que ya nadie se dedica a vender un producto, sino que ya todos nos dedicamos a vender experiencias. Si bien Pardos de repente tiene un poco más de trayectoria en este modelo de servicio en restaurantes, yo creo que es algo a nivel global. No es algo que se le haya ocurrido a Arnold Wu, Gerente de Marca, y él lo haya impuesto. Es algo que viene a nivel global.” (Jorge, 29)

Este concepto del restaurante, basado fuertemente en la experiencia subjetiva del “invitado” y en la generación de emociones positivas en él, influenciará el trabajo emocional que los “anfitriones de servicio” deberán llevar a cabo en el restaurante.

2.3.2 Villa Chicken

Como en el caso anterior, la visión y misión del restaurante nos será útil para analizar el concepto que quiere proyectar en su trato al cliente. En el caso de Villa Chicken, su objetivo también puede ser un elemento importante de análisis.

“La misión es siempre hacer que las visitas de los comensales sean con mucho sabor y emoción. Visión: Ser reconocido entre los tres principales restaurantes de pollo a la leña y carnes a la parrilla. Objetivo: Estandarizar el servicio a nivel cadena.” (Omar, 18)

Si bien sí incluyen elementos de experiencia subjetiva, como la emoción que se menciona en su misión, su concepto está centrado principalmente en la calidad de su servicio y en la estandarización de sus procesos. Eso no implica una falta de atención al servicio al cliente y al trato del mozo.

“Aquí se vende servicio. Desde cómo se visten los mozos, hasta la forma en la que tratan al cliente, hasta la presentación de los platos. No es como (otro restaurante en el que trabajaba) en donde cada uno hacia lo suyo, no había estándares” (Reyna, 30)

Como se puede ver, en el restaurante se da central importancia a mantener estándares de calidad de servicio, aunque esto no necesariamente se vincule con una experiencia emocional subjetiva. Los trabajadores también vinculan el concepto del restaurante a cierta formalidad.

“Es más formal también” (Reyna, 30)

“También me gusta el ambiente y la estructura de cómo es el restaurante, todo rustico y formal.” (Omar, 18)

Al preguntarle si hay otro componente relevante en su concepto, nos dicen que también la alegría:

“Alegría también. Un poco de los dos, tienes que ser formal pero siempre alegre sonriendo.” (Omar, 18)

Así, se busca causar una sensación general de bienestar en el cliente, pero sin buscarse específicamente transmitir una emoción.

2.3.3 Timbó

Según sus trabajadores, el concepto que caracteriza al Timbó es su estilo tradicional:

“La característica del timbo, su estilo tiene. El estilo de Timbo es distinto, es así a la antigua. Por ejemplo, tiene su misma química, su mismo modo de atención al cliente. El trato, hasta en la comida. Es algo típico.” (Juan, 50 años)

“Como es un restaurante bien antiguo, el mismo cliente valora, regresó varias veces. Algunos dicen el pollo es uno de los mejores.” (Pio, 60)

El concepto del restaurante sería entonces proyectar una imagen tradicional, en línea con los años que tiene el restaurante y los clientes que ha ido acumulando en el tiempo. Según nos dicen, estos suelen venir de manera recurrente:

“Aquí vienen clientes casi conocidos, toda la vida vienen casi conocidos, raras veces desconocidos y aquí la gente ya maso lo conoce, el mismo cliente se hace conocido.” (Pio, 60)

Otro factor que se da a notar es como el concepto tradicional de su restaurante se vincula con sus platos clásicos, como en el caso del pollo. Uno de los trabajadores reflexiona con respecto a los platos típicos de Timbó:

“Ahora a veces viene un cliente y le dice “¿cuánto tiempo tiene este restaurante?” o “¿cuál es el clásico del Timbo?”. Acá el clásico del timbo es la gran parrillada, la que esta acá. Claro, entonces tú ves la carta y dices “el fuerte es la gran parrilla timbo, o el churrasco timbo, o el apanado timbo.” Así...por ejemplo...Acá lo tradicional de timbo es el ají. Es un ají es, como te puedo decir... un ají típico.” (Juan, 50)

Otro elemento importante sobre el cual se forja esta identidad del restaurante es su particular forma de preparar los pollos:

“Por ejemplo cuando te dicen en que consiste el sistema, el horno, entonces yo tengo que explicarles que este es otro sistema, que este sistema es distinto al tradicional porque este se hornea con leña. Y los hornos son distintos, usan carbón... este sistema es circular... la cocción es distinta y también el sabor, porque la leña que uno utiliza es aromática” (Juan, 50)

“El carrusel, en ningún otro sitio hay eso. Es lo que da el sabor, la leña y el algarrobo.” (Pio, 60)

Como se puede ver, el concepto del Timbó, si bien no explícito, si busca transmitir una experiencia subjetiva relativamente específica: una tradicional y típica, así como una sensación de familiaridad en el cliente. Esta se centra, no solo en su servicio al cliente, sino principalmente en sus platos y procesos de cocina típicos y que ya se han vuelto tradición entre sus comensales.

Tabla 1. Características de los restaurantes estudiados

	Pardos Chicken	Villa Chicken	Timbó
Historia	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 34 años de existencia al momento de la entrevista. -Primeros intentos por estandarizar procesos datan de su última adquisición en 1998, aunque ha sido un proceso paulatino y cambiante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pollería existe desde el año 2006, siendo el más reciente de los casos observados. - No existe registro de cuando empezó a aplicar su actual modelo de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Más de 60 años de existencia, el más antiguo de los casos observados. - No es una cadena, pero el dueño solía tener varios restaurantes más.

Local y Personal	<p>-3 pisos</p> <p>-Suelen haber 4-6 meseros, 1-2 anfitrionas de bienvenida por turno.</p> <p>-En total son 12 trabajadores entre ambos puestos.</p> <p>- Meseros hombres, anfitrionas mujeres.</p> <p>-Siempre hay supervisor presente</p>	<p>- Dos pisos</p> <p>-Suelen haber entre 4-5 meseros por turno en el primer piso, 2-3 en el segundo.</p> <p>-Meseros de ambos sexos, anfitriones mujeres</p> <p>-Supervisor suele estar presente</p> <p>-Pocas cámaras</p>	<p>-Un solo piso</p> <p>-Varios espejos</p> <p>-Anfitrionas mujeres, meseros hombres</p> <p>-Hasta 8 meseros a la vez</p> <p>-Todos con varios años en el local</p>
Concepto	<p>-Basado principalmente en experiencia subjetiva y transmisión de emociones en el "invitado". Se busca proyectar emociones específicas.</p>	<p>-Alta calidad de servicio y sensación de bienestar en el cliente. Trato alegre y formal en general.</p>	<p>-Restaurante tradicional y típico. Generan identidad a través de sus platos "especiales" y su cercanía al cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Mecanismos de Control de la Interacción con el Cliente

3.1 Selección del trabajador

3.1.1 Pardo's Chicken

En lo que refiere al proceso de selección y contratación, esta se da en primer lugar a nivel de tienda al recibir el Currículum, para luego ser llevados a Recursos Humanos. El administrador del local lo describe de la siguiente manera:

“En realidad lo básico es que recibimos los CV, van al área de recursos humanos, ellos seleccionan y luego nosotros llamamos a los que ha seleccionado recursos humanos para que pasen por un proceso de inducción. Pero dentro del proceso de inducción también hay un proceso de descarte, porque obviamente algo que nos importa muchísimo es la actitud que tiene una persona. Tiene que sonreír, nosotros tenemos ciertas características personales que tiene que cumplir todo trabajadores de Pardos.” (Jorge, 29)

Con respecto al primer paso de admisión de los currículum, todos los trabajadores entrevistados concuerdan en que este se dio por recomendación. Como diría uno de ellos:

“Bueno, a mí me recomendaron, una compañera. Me recomendó por lo que yo vengo de Norkys, trabaje con ella, vio que trabajaba bien y me recomendó.” (Paul, 46)

Este podría ser un primer filtro para asegurar que los potenciales trabajadores tienen condiciones afines al puesto, al ser respaldados por trabajadores que en teoría ya han internalizado los fundamentos del servicio al cliente y el trabajo emocional en la empresa. Con respecto a los criterios para la selección del trabajador, el administrador del restaurante nos dice que han acuñado un acrónimo para describirlos:

“Nosotros le llamamos SAPOs. Tiene que ser sonrisa fácil, amable, con personalidad y optimista. Entonces todo anfitrión de Pardos Chicken es un Sapo.” (Jorge, 29)

Los trabajadores tienen también en cuenta este perfil del anfitrión de servicios en Pardos en su labor cotidiana:

“Lo recordamos con la palabra SAPO: Sonrisa fácil, amable, presentación personal y optimista. Esos son los 4 pasos que tenemos que seguir para poder brindar un buen servicio, con la palabra sapo.” (Fabricio, 21)

Vemos aquí como la creación de un acróstico, acompañado con los respectivos mecanismos de capacitación y adoctrinamiento que describiremos en la

sección siguiente, podría servir como mecanismo para que los trabajadores interioricen más fácilmente los requerimientos de su puesto. Después del proceso de selección realizado por Recursos Humanos, se da un proceso de inducción que representa la primera capacitación del trabajador en el espacio de trabajo.

3.1.2 Villa Chicken

Con respecto al proceso de selección, uno de los trabajadores que ha ingresado recientemente nos comenta lo siguiente:

Un amigo que trabajaba aquí me recomendó, fue un mes después de cumplir 18. Y di la entrevista y llegué a pasarla... si eres amigo del que entrevista como mi amigo, le puede sugerir personas. Somos dos sugeridos de este mismo amigo, pero ese compañero no trabaja acá sino en san miguel. (Omar, 18)

Lo que el entrevistado interpreta como un acto de amistad podría en realidad ser un filtro, al aceptar sugerencia de otra persona con experiencia en otra sede del restaurante. Con respecto a la primera entrevista, nos dijo lo siguiente:

Como era recomendado me preguntaron que habían comentado del trabajo, que donde había trabajado antes. La verdad ahorita no recuerdo muy bien pero el señor que entrevista siempre trata de ver como hablas, como eres. Tienes que ser muy expresivo, muy alegre. Siempre el señor que entrevista se fija en eso, sino ven potencial en ti no te pueden contratar. (Omar, 18)

La alegría, elemento previamente mencionado como vinculado al concepto del restaurante, vuelve a aparecer como elemento a ser tomado en cuenta en el proceso de selección, en tanto forma parte de lo que el restaurante busca transmitir por medio de sus trabajadores. Posteriormente, se da una segunda entrevista para verificar otras cualidades del trabajador:

“Era tipo examen psicológico, algo así. Era para ver si seguías órdenes o algo así, tipo examen con unas trampitas para ver como eras... Primero te ponían una hoja y te ponían de frente “Nombre y apellido”, y tú ponías lo que tú quisieras. Luego la número uno decía “poner tu nombre y apellido en mayúscula” y si lo hiciste mal ahí te das cuenta... En la segunda decía “dibuja un triángulo por ahí”, “suma tu edad con algo”. Y en la última decía “solo has caso a la uno”. Y yo menos mal lo leí y solo puse mi nombre, y ahí varias personas se han equivocado... Yo creo que era para ver si estabas atento y en algunos casos para ver si sabías seguir órdenes.” (Omar, 18)

Como se puede ver, aquí se tratan de cualidades genéricas de trato con el cliente más que de características de despliegue emocional específico. Tampoco existe un perfil específico del trabajador, como era el caso de los SAPOs en Pardos.

3.1.3 Timbó

Los meseros entrevistados dijeron no haber pasado por un proceso de entrevista. Ambos llegaron por recomendación y solían trabajar en otras empresas del antiguo dueño:

Yo llegue por intermedio de mi cuñado. Me recomendaron a mi... antes trabajé en otros sitios de la misma empresa. (Juan, 50)

Con el dueño, ya trabajó con él 40 años. La señora es la viuda ella misma, me trajo pa acá. (Pio, 60)

Con respecto a esto, uno de ellos nos mencionó que este ya no es necesariamente el proceso que se sigue para contratar:

Ahora la mayoría son entrevistas con currículum (Pio, 60)

Sin embargo, dada la antigüedad de la mayoría de los meseros del restaurante, sería dudoso afirmar que una parte importante de la fuerza laboral haya sido contratada por este último método.

3.2 Capacitación y adoctrinamiento

3.2.1 Pardo's Chicken

La generación de una cultura empresarial puede ser una herramienta importante en lo que refiere a la capacitación, proceso al que Leidner también llamaba adoctrinamiento. (1995) El administrador lo pone de esta manera:

“Es que en realidad la cultura ha ido cambiando muchísimo en el tema de atención. interna y externamente. Primero internamente, ya no existe este tema de jefe o administrador o mozo o cajera. Han ido cambiando incluso los puestos que hay dentro de la misma organización para poder ofrecer algo diferente. Ya no es el mesero, ahora es el anfitrión de servicio, la anfitriona de bienvenida, la anfitriona de caja, el líder de restaurante. Ya las cosas han ido cambiando un poco respecto a esto. Ya una vez que todos los anfitriones internos del restaurante están convencidos que ellos son los primer clientes internos, ya el trato con el cliente externo o el invitado como nosotros le llamamos es muy diferente. Empieza a haber un poco más de conexión, empieza a haber un poco más de que te voy a tratar como un igual, pero siempre con el respeto debido para hacerte sentir como en casa. Te estoy invitando a mi casa. Yo soy un anfitrión, tú eres un invitado.” (Jorge, 29)

Como podemos ver, parte de los cambios en la cultura empresarial implican renombrar nuevos fenómenos con nombres que transmitan sensaciones más placenteras en clientes y trabajadores, facilitando que estos últimos interioricen los mandatos de la empresa. En esta misma línea, existen Valores Pardos que todo trabajador debe saber.

“La forma fácil que nosotros tenemos de recordarla es Corre Verdad, Corre Leal, es la nemotecnia. Que es comunicación, respeto, verdad, cooperación, responsabilidad y lealtad. Y el valor wow que es superar todas las expectativas de nuestros clientes. Son 7 valores, uno por día. Los vamos recordando día a día.” (Jorge, 29)

Además de estos recordatorios diarios, la cultura empresarial, junto con temas relacionados a atención al cliente, son los principales temas que se toman en la primera capacitación que los trabajadores tienen en el restaurante, inducción que sería el primer paso de lo que ellos llaman “proceso educa”. Según lo explica el administrador:

“Tenemos un proceso “educa”, que es desde que el anfitrión toca las puertas del restaurante para poder empezar a trabajar con nosotros. Un día en el cual va a la franquicia y se le da un seguimiento de la Cultura Pardos, la cultura wow que le llamamos nosotros. La conoce, conoce la historia, conoce la misión, la visión, los valores, etc. Y luego de eso pasa 3 días en un restaurante escuela, para poder aprender todos los procesos. Luego vuelve a ir a la franquicia para un taller del puesto, y luego regresa otra vez a trabajar.” (Jorge, 29)

Los trabajadores del restaurante recuerdan también este primer proceso y el peso que se le daba a temas relacionados a la cultura empresarial:

“Todos somos capacitados. Te manda a un lugar central donde capacitan a todo el personal antes de que sean destinados a sus tiendas. Igual, como toda anfitriona, todo trabajador te manda. Te dan capacitaciones tres días, te enseñan cuales son la misión y la visión, como se maneja el trato con el cliente, todas las opciones te las dicen ahí. Antes de ser destinado a tu local.” (Fani, 24)

“De toda la semana tengo 3... que tengo que irme al local de Javier Prado porque ahí es donde me enseñan todo lo que es la cultura pardos. O sea, todas las características y el concepto de pardos. ... los demás días voy trabajando así para ganar experiencia. El jueves también tenemos examen y el viernes se puede decir que fue mi prueba final. O sea, me dieron un examen para saber si ya sabía toda la Cultura Pardos. Tenía una prueba teórica y una prueba práctica. La teórica la aprobé y la práctica también. La práctica era en este local, tenía un líder que estaba parado ahí y estaba mirando para ver cómo era mi atención con el cliente. Me acerqué, seguí mis pasos, repetí todos mis pasos. Y bueno mi líder estaba revisando eso a cada rato, ¿no? Y al día siguiente vino un gerente encargado del local de Javier Prado que se puede decir que es la central y se sentó, y me dijo “a ver atiéndeme tu como si fuera un invitado normal, para ver todo lo que haces, en que falla y que te falta”: Y eso nada más. Se sentó, me acerqué, apliqué mis pases y el chico me dijo esto está bien, esto está mal y esto tienes que mejorar. Y ya está.” (Fabricio, 21)

Como se puede ver, el tema de la Cultura Pardos, así como el de la atención al cliente, son temas a los que se les da principal importancia como parte de este

proceso. Además de la primera inducción, las capacitaciones sobre estos temas son constantes a lo largo de su permanencia en Pardos.

“Tenemos la pantalla educa al toque, que es la pantalla que tenemos nosotros cerca de la oficina donde ellos pueden ver videos acerca de su procedimiento que tienen que seguir y realizan un examen semanal.” (Jorge, 29)

Volveremos a mencionar estos exámenes educa a mayor profundidad cuando lleguemos a los mecanismos de supervisión, pero lo que se evalúa son respuestas ideales a escenarios hipotéticos, algo similar a la capacidad de seguir un guion al aproximarse al cliente. Sobre estas rutinas diseñadas por la empresa para aproximarse al cliente hablaremos en el subcapítulo siguiente.

3.2.2 Villa Chicken

En lo que respecta a la cultura empresarial en Villa Chicken, esta tiene menos elementos que en el caso anterior. Aparte de la misión, visión y objetivo, existen tres valores que los trabajadores de Villa deben seguir:

“Hay respeto, profesionalismo y compañerismo. Eso también te piden que aprendas siempre, al menos en este local todos se ayudan en todo.” (Omar, 18)

Sin embargo, parece que el tema de cultura empresarial no tiene tanto peso en las capacitaciones como temas más relacionados concretamente al trato con el cliente. No existe una capacitación intensiva sobre Cultura Villa Chicken al inicio. Más bien, el periodo de inducción en el que se tocan temas referentes a atención al cliente se da en el local y comienza con el rol de corredor:

“Cuando llegas ahí eres de frente corredor, un mes o menos de un mes, dependiendo de cómo lo hagas. Ahí es ayudante de mozo, tú ves que llega una persona y tú preparas todo lo que él debe llevar a la mesa, cosas así. Si ves que ahí se está atorando o no puede hacer mucho, le ayudas o llevas algunos platos así. Pero no puedes atender, no te dejan. A no ser que algún compañero te dice para que pruebes y puedes atender alguna mesa, pero ahí debe ser más el jefe de área que te permita eso.” (Omar, 18)

Con no atender mesas, el entrevistado se refiere también a no recibir propina. Reyna, que tiene más años, no recuerda haber pasado por este periodo de inducción.

“Yo ya manejaba temas de servicio al cliente, no tuve que pasar por eso. No sé cómo les hagan ahora.” (Reyna, 30)

Como se puede ver, pareciera que VC está más enfocado en reforzar las capacidades concretas de dar un trato de calidad al cliente que en impartir una cultura laboral en específico. Sin embargo, esta existe e igual podría ser susceptible a generar efectos en el trabajo emocional de los trabajadores. Con respecto a las capacitaciones constantes, estas en teoría existen, pero no siempre se dan:

“Últimamente no han habido muchas, la verdad. Cada mes deben haber dos por ahora, pero últimamente no mucho.” (Omar, 18)

Más bien, pareciera que el proceso de aprendizaje se suele dar entre los co-trabajadores:

“Entre los mismos trabajadores nos vamos enseñando, corrigiendo cuando hacemos algo equivocado.” (Reyna, 30)

Así, tanto los procesos de capacitación inicial como de capacitación constante son llevados a cabo entre los mismos trabajadores del restaurante, quienes se enseñan y ayudan a reforzar mutuamente los procedimientos constatados en los manuales. Estas rutinas, en específico, se pasarán a describir la parte siguiente.

3.2.3 Timbó

De lo consultado a los trabajadores, no hubo indicio alguno de que Timbó buscará transmitir una cultura empresarial específica a sus trabajadores, más allá de la tradicionalidad que compone el concepto del restaurante. Con respecto a las capacitaciones, estas son llevadas a cabo por la municipalidad y, esporádicamente, por marcas:

Sí hacen capacitaciones, la municipalidad. A veces hay unas empresas, coca cola o inca kola, esas también hacen capacitaciones. (Pio, 60)

En lo que respecta al contenido de estas capacitaciones, al menos en lo referente a servicio al cliente, los trabajadores lo describieron de la siguiente manera:

Mayormente como higiene, tiene que ser uñas bien cortaditas, bien limpias. La ropita bien limpia, bien planchadita, porque la gente mira todo pues, ¿no? Pa que se pueda ver bien. Buena presencia pues, por la empresa... Te recomiendan para atender que cuando hay gente cargosa no caigas en el cuento de ellos. (Pio, 60)

Mayormente pa los mozos, cómo es la atención al cliente, cómo deben despachar, cómo deben recibirlo. (Juan, 50)

Como se puede ver, las capacitaciones se dan en nociones generales de buen trato con el cliente. Esto es esperable, en tanto no se trata de capacitaciones

específicas para un restaurante sino en capacitaciones en general que la Municipalidad y dichas marcas realizan en varios restaurantes. Se supone que estas deberían tener una frecuencia de dos al año, pero esto no parece cumplirse siempre.

Así a medio año, así de vez en cuando, a veces. Ellos mismos ofrecen para hacer esas capacitaciones. (Pio, 60)

Capacitan cada 6 meses. (Juan, 50)

Sin embargo, aparte de estas capacitaciones, los meseros también aprenden de estos temas por medio de sus compañeros:

Los que están adentro, también de la misma manera dan capacitación para que puedan atender... Si algunos compañeros atienden mal y le decimos atiéndelo bien el señor es especial, tratamos de entre nosotros ayudarnos, para que pueda ir bien las cosas (Pio, 60)

Como se puede ver, más que un proceso constante de capacitación o adoctrinamiento, los conocimientos con respecto al servicio al cliente suelen pasarse más entre trabajadores basándose en su amplia experiencia brindando servicio en el restaurante. Es en este proceso que se transmiten ciertas rutinas con respecto al trato con el cliente.

3.3 Rutinas de aprendizaje práctico

3.3.1 Pardo's Chicken

No es desconocido para los trabajadores de Pardos que se generan rutinas para estandarizar los procesos dentro del restaurante, incluso en lo referente a la atención al cliente.

“Por ejemplo todo lo que nosotros realizamos tiene paso por paso. Desde cómo llegamos a atender al invitado hasta como despedirlo. Desde como hay una ODM hasta como solucionarla. O sea, todos lo que nosotros hacemos acá está estandarizado por así decirlo.” (Fabricio, 21 años)

En lo respecta a la interacción, los diferentes momentos del trato con el cliente se encuentran parametrados en lo que la empresa llama los “pasos del puesto”.

“En realidad todos tienen pasos del puesto, va desde el comienzo que hay que dar la bienvenida, el tema de la entrega de la carta, tomar el pedido, repetir la orden.” (Jorge, 29)

Estos varían según el puesto en el que se trabaja, siendo los de los anfitriones de servicio y anfitrionas de bienvenida los únicos que se basan principalmente en la atención al cliente. Con respecto a los pasos del puesto de los anfitriones:

“Por ejemplo, para el mesero como tú le dices, el primer paso es la bienvenida, luego la entrega de la carta, la toma de pedido, repetir la orden, la entrega del pedido, la sugerencia de repente algún postre o acompañamiento, la despedida y darle la invitación a volver pronto.” (Jorge, 29)

“Por ejemplo un invitado se sienta y tengo que acercarme a darla la bienvenida. Esa es una. El segundo paso debería ser ofrecerle una entrada... Tercer paso anotarle pedido. Cuarto paso repetir su orden para que se sienta conforme lo que él me ha dicho. Quinto paso entregarle su pedido. Verificar conformidad, para ver si todo está conforme con su pedido. Sexto paso ofrecer alguna infusión o algún postre y séptimo paso despedirte, ¿no? Y cada paso tiene un cliché.” (Fabricio, 21)

Retomaremos el tema del cliché a la brevedad, pero es necesario resaltar la manera como se estandariza el contacto con el cliente desde que entra hasta que se retira del restaurante. Con respecto a los pasos del puesto de las anfitrionas de bienvenida:

“Nosotras las anfitrionas tenemos 6 pasos para hacer el seguimiento del invitado... El primero es dar la bienvenida, dos es hacer la respectiva indagación. Indagar y preguntar para cuantas personas desea la mesa. Tres es hacer la respectiva ubicación, cuatro es... cuatro es verificar que el invitado se sienta a gusto en esa mesa. Si no, se le cambia a otra mesa. Cinco se le entrega la carta a la mano y seis es que se hace un cierre de ubicación: “Mi nombre es Fani, en breves momentos el anfitrión de servicios tomará su orden. Para mayor comodidad debajo de la mesa hay ganchos para guardar las carteras”. Se dice de manera... por comodidad, porque si le dices por seguridad se asustan porque creen que aquí roban.” (Fani, 24)

Estas frases prediseñadas que menciona al final del extracto anterior son ejemplo de lo que más arriba llamaron cliché, y son parte crucial de las rutinas diseñadas para el servicio en Pardos.

“El cliché es lo que tienes que decir. Un ejemplo, al momento de solucionar problemas el cliché que podemos utilizar es “señor, ¿lo puedo ayudar en algo?”, palabras claves. Entonces si un invitado está muy molesto entonces tú te le puedes acercar y decir “señor, ¿le puedo ayudar en algo?” y muestra empatía y das una solución. Comprendes su molestia, “estoy de acuerdo, está bien, pero permítame ayudarle, quizás le pueda cambiar el plato”, brindarle una solución rápida para que el cliente no siga con el problema ahí.” (Fani, 24)

“Por ejemplo nosotros al recibir al invitado le decimos “Buenas tardes caballero, mi nombre es Fabricio. Será un placer atenderlo, en esta oportunidad seré su anfitrión de servicio. ¿Podría tomar su orden?” Y de esa manera el invitado ya se siente más cómodo, muy buena la atención pues, ¿no? Y hasta para despedirse, le traigo su cuenta, de repente quiere un postrecito y le digo “muchas gracias por preferirnos, vuelva pronto”. (Fabricio, 21)

Además de esto, existen otros dos elementos importantes en lo referido a rutinas diseñadas por Pardos para la atención al cliente. La primera son las ODM u

Oportunidad De Mejora, forma en la que llaman a las situaciones de disconformidad o problemáticas con los invitados. Por supuesto, existen formas estandarizadas de lidiar con esto. Un ejemplo sería el siguiente:

“No sé, de repente un invitado se equivocó y me pidió un plato con ensalada y papas, pero de repente no quería la ensalada que le estoy trayendo. De esa manera se le explica que, si no se preocupe, se le puede hacer el cambio de esta manera. Va a demorar uno o medio minuto y le brindamos una solución. A eso le llamamos ODM: Oportunidad De Mejora... No hay que demorarse mucho y es necesario llamar al líder de turno para reportar la ODM.” (Fabricio, 21)

Aquí podemos ver otro caso en el que, por medio del lenguaje, se busca hacer pasar una situación negativa como es el cruce con un cliente por una situación positiva, buscándose predisponer al trabajador a lidiar con ellas con una actitud acorde. A su vez, se busca estandarizar la forma de reaccionar ante esta, de tal manera que pueda solucionarse de manera efectiva.

El otro elemento importante a mencionar son los momentos WOW:

“Nosotros por ejemplo tenemos los momentos WOW: Que son ciertas circunstancias que puedes ser más grandes que las expectativas de los clientes, es superar las expectativas de los clientes. Por ejemplo, tenemos un momento wow que se llama el ingreso antes de la apertura. Muchas personas se aproximan al restaurante antes de las 12, y obviamente se les invita a entrar y a tomar asiento mientras abrimos. Tenemos un momento wow del celular perdido: si olvidas tu teléfono y lo encontramos, lo guardamos en una funda especial que tiene el logo de pardos y le entregamos una cartilla con ciertas fotos de un teléfono móvil disfrutando los momentos de Pardos Chicken. Vas a ver una foto de tu teléfono tomando chicha, otro comiendo pardos brasa. Entonces tenemos muchos momentos wow para poder hacer que la experiencia sea diferente.” (Jorge, 29)

“Un momento wow es cuando sorprendes mucho a tu invitado. Por ejemplo, si tiene muchas cosas ese momento wow que tú le puedes hacer es que la ayudes con todas las cosas que tenga y las pueda llevar hasta su carro. Otro momento wow puede ser que lo sorprendas el día de su cumpleaños y vengas y le cantes, le regales una torta de cortesía o una copa de helado que eso es lo que hace Pardos Chicken. O en otro caso en que este lloviendo y no se quiera mojar, nosotros manejamos un paraguas y con ese paraguas la anfitriona lo puede acompañar a su carro para que no se moje. Son momentos wow que hace la empresa.” (Fani, 24)

Estos momentos WOW no se limitan a situaciones prediseñadas. Son, en general, un mecanismo que invita a los trabajadores a expandir constantemente que están dispuestos a hacer por los “invitados”. Estos actos son fomentados por la gerencia y, como veremos más adelante, podrían traer beneficios al representar una atención al cliente destacada.

3.3.2 Villa Chicken

Al igual que en Pardos Chicken, en Villa cuentan con siete pasos del puesto:

“Y los 7 pasos de servicio son: saludo al cliente, toma de pedido, confirmación del pedido, primera visita, segunda visita, boleta/factura y despedida del cliente. Visitar... se refiere a confirmar si está la orden bien, si desea algo más, si quiere más cremas, si va a desear servilletas o si algo está mal en la comida. Así, preguntarle en las dos visitas si todo está bien, si desea algo más también.” (Omar, 18)

Además de estos pasos generales, no existen guiones o frases específicas que deban repetirse. Al preguntárseles al respecto, los entrevistados confirmaron la generalidad de los mandatos en este sentido:

“No, no es tan específico, solo ver si todo está bien.” (Omar, 18)

“No, solo los pasos, no es tan exacto” (Reyna, 30)

Algo que sí se refuerza es el ser más formal y controlar su expresión emocional. Con respecto al contenido de las capacitaciones sobre servicio al cliente, nos dicen:

“Nos dicen que el cliente tiene que tener la razón obviamente, nunca debes de faltarle el respeto al cliente de ninguna manera. A veces el más mínimo gesto que puedes hacer el cliente lo toma mal, y eso a varios compañeros le ha pasado.” (Omar, 18)

Más allá de eso, no existen patrones específicos de atención al cliente. Ni siquiera la sonrisa parece ser estrictamente necesaria:

“No es necesario estar serio o alegre, siempre hay que mostrarle la mejor atención al cliente a tu manera” (Omar, 18)

Parecemos encontrarnos ante un caso en el que, si bien existen estándares de calidad con respecto al servicio, estos no están tan centrados en las emociones del consumidor y están menos estrictamente parametrados que en el caso anterior.

3.3.3 Timbó

Los meseros de Timbó también tienen unos pasos específicos que deben seguir. Sin embargo, como ya mencionamos anteriormente, esto deviene de la experiencia colectiva de los trabajadores más que de estándares delimitados por la empresa. Los pasos a seguir suelen ser los siguientes:

“Nosotros los recibimos a ellos, les recibimos con saludo, les decimos nuestro servicio. Le damos la carta, le ponemos los cubiertos por el lado derecho, toda la atención es por la derecha. Siempre todo servicio por la derecha con

delicadeza. Poner cubiertos, tomas los pedidos, siempre pedir permiso para poner las cosas. Y una vez que pones ya les deseas servido” (Pio, 60)

Más que otra cosa, estos parecieran ser parámetros de lo que se puede considerar un trato formal/elegante en sentido general. Incluso la parte de servir por la derecha parece ser de conocimiento general:

Si lo atiendes por izquierda, hay clientes que saben y te dicen: “porque lo pones por la izquierda”. (Pio, 60)

De este último extracto podemos sacar otro elemento que podría ser de vital importancia para el control del proceso de trabajo: la posibilidad de que el cliente cumpla un rol de supervisión. Veremos esto más a profundidad más adelante.

3.4 Supervisión

3.4.1 Pardo's Chicken

En lo referente a los mecanismos de supervisión, el administrador nos menciona que medios tienen para vigilar a sus trabajadores:

“Sí, nosotros tenemos nuestra supervisión cada vez de parte de la franquicia, que viene a ser como una supervisión general. Entonces ellos entran como clientes incognitos a veces. O muchas veces hay acompañamiento del anfitrión para ir al costado y ver que funcionen todos los puestos o procedimientos. No solo la gente que hace servicio al cliente sino la gente que esta atrás en producción. Entonces si hay mucho de esto. Tenemos una pantalla que llamamos pantalla educa donde están todos los puestos de cada anfitrión para que vayan haciendo como un examen semanal, tienen mucho seguimiento con respecto a esto. El tema de la educación dentro del puesto es muy importante para nosotros.” (Jorge, 29)

Las ya mencionadas cámaras en el restaurante son útiles para llevar a cabo la supervisión directa mencionada al principio del extracto. En lo que refiere a los exámenes del puesto, estos parecen ser métodos de supervisión eficientes. Una anfitriona nos menciona lo siguiente:

“Tenemos una hoja de 70 preguntas que siempre te la hacen los mismo de la franquicia de Pardos Chicken. Nosotros tenemos una pantalla educa donde cada 15 días damos un examen y eso es evaluado en toda la franquicia. Entonces si estamos al día con todo lo que hacemos acá y lo que hace la franquicia.” (Fani, 24)

Además de lo mencionado con respecto al proceso de rutinización, existen otros mecanismos que pueden ser útiles para lograr que el trabajador realice el trabajo emocional que desea la empresa. Los beneficios que este pueda traerle al trabajador también son aquí un factor importante.

3.4.2 Villa Chicken

Es aquí importante mencionar que en el tiempo en el que se realizó esta investigación, la gerencia general de Villa Chicken estaba realizando visitas seguidas al local.

Últimamente está viniendo mucho por cosas de administración, porque últimamente están faltando muchas cosas...Eso sí, siempre que llega un gerente todos se ponen rectos. Por ejemplo, como yo hace un poco no me sabía prácticamente nada de la carta, tuve que decir que había entrado hace recién y que por eso no sabía cosas, algo así. Porque si alguien me preocupa y no sé, salgo perjudicado. (Omar, 18)

Como se puede ver, este es un elemento de supervisión fuerte susceptible de hacer que los trabajadores adopten los parámetros de la empresa para aproximarse al cliente. Además de esto, existen pequeños exámenes que se toman regularmente, a veces de manera sorpresiva:

Mi jefe de área siempre nos hace un examen, casi todos los días. Para ver nuestros implementos, nos pregunta misión, visión... siempre, y siempre una pregunta al azar de la carta. (Omar, 18)

A veces viene y te pregunta algo de la nada, y tienes que responder bien. Te hacen practicar para no perder puntos. (Reyna, 30)

Estos puntos a los que se refiere la última entrevistada tiene la función de servir como motivación para el desempeño del trabajador, aunque funcionan de manera muy diferente a los puntos en Pardos. Hablaremos de ellos a continuación.

3.4.3 Timbó

Esta participación del cliente parece ser el principal aspecto del proceso de supervisión:

El administrador siempre nos hace reuniones. Claro, para poder mejorar la atención o algunos clientes también a veces se quejan y siempre hace reuniones... el administrador viene y sabe que tal mesa se ha quejado. La próxima que no sea la misma y uno ya trata de corregir pues, ¿no?" (Pio, 60)

Así, el hecho de tener varios clientes recurrentes hace posible hacer un seguimiento del rendimiento de los trabajadores basándose en las quejas que reciben de ellos. Posiblemente es por esto que no vemos al encargado supervisar directamente tan seguido, a pesar de las facilidades que da el lugar para supervisar, dados los espejos previamente mencionados. Se podría asumir también que estos están ahí para facilitar la observación por parte de los clientes.

3.5 Beneficios

3.5.1 Pardo's Chicken

Un beneficio que los trabajadores de Pardos obtienen por medio de su trabajo emocional son las propinas. Con respecto a esto, el administrador dio que lo reglamentado era una distribución individual de las propinas:

“Mira, acá se trabaja que la propina es totalmente individual.” (Jorge, 29)

Además de esto, existe un sistema de puntos que compensa económicamente a los trabajadores según la cantidad que se ha vendido:

“Si. Que pasa, hay algo que sucede mucho en restaurante que son los pagos de puntos de servicio. Todo producto que este en la carta en el salón tiene ya incluido un costo de igv y un porcentaje de servicio, que es el 10%. Ese porcentaje de servicio se divide entre todos los trabajadores del restaurante. Digamos, no sé, se vendió 1000 soles en porcentaje de servicio. 1000 soles se reparten entre horneros, parrilleros, mozos, administradores, entre todos.” (Jorge, 29)

Con respecto al criterio que determina la asignación de estos puntos a cada trabajador, el administrador nos dice lo siguiente:

“Depende de muchas cosas. De cuantos puntos hagas en el mes, de tu antigüedad. Hay muchos factores que influyen en esto. Por darte un caso, tiene un mozo que tiene trabajando hace 20 años y otro que tiene tres meses. La cantidad de puntos que recibe uno del otro difiere, pero obviamente el que tiene 3 meses trabajando podría llegarlo a trabajar en menos de un año. Si, obviamente, su trabajo es impecable y es tan bueno como el de él.” (Jorge, 29)

Asumiendo que con “trabajo impecable” se refiere también a la aplicación de las rutinas, entonces la combinación de este sistema de puntos con mecanismos que empujan constantemente los límites de los que se considera un “buen servicio” como los “momentos wow” podría ser susceptible de hacer que los trabajadores busquen constantemente más formas de generar emociones positivas en los “invitados”.

3.5.2 Villa Chicken

Los puntos los asigna la gerencia general y no se otorgan a los trabajadores sino a los locales:

“A cada local le dan puntos por rendimiento en diferentes cosas: atención al cliente, uso de suministros, etc. El local que tiene más puntos gana... A nosotros nos dan una cena, si quedamos primero o segundo.” (Reyna, 30)

Así, se forma una competencia entre los diferentes locales por aumentar la calidad de su servicio. Con respecto a otros beneficios por ventas, nos dicen lo siguiente:

“Al vendedor del mes le regalan una cena... de ahí no” (Reyna, 30)

“Justo cuando yo llegue lo cambiaron, pero antes era que el que vendía más antojos creo le daban como unos postres o algo así. Luego lo cambiaron...” (Omar, 18)

Como se puede ver, no existen mayores incentivos por ventas. Con respecto a la propina, ambos nos confirman que se tratan de propinas individuales.

“Es individual la propina” (Omar, 18)

“No, aquí cada uno se lleva su propina” (Reyna, 30)

Así, podemos decir que en Villa Chicken se recurre más a factores de capacitación en calidad de servicio y supervisión directa para controlar la interacción de sus trabajadores, no centrándose tanto en la generación de consenso y en la transmisión de una cultura empresarial.

3.5.3 Timbó

Como en el resto de los restaurantes analizados, Timbo tiene un sistema individual de propina. Así lo ratifican los entrevistados:

“No, cada uno se lleva lo suyo.” (Pio, 60)

“Es personal la propina” (Juan, 50)

Además de esto, también se les da un monto por ventas:

“También nos dan algo por las ventas”. (Pio, 60)

Si bien no se pudo recoger exactamente el valor de esta comisión por ventas, sí se pudo comprobar que las propinas dejadas en el restaurante eran bastante cuantiosas.

Tabla 2. Mecanismo de control de la interacción con el cliente

	Pardos Chicken	Villa Chicken	Timbó
Selección	- Recomendación como filtro	-Recomendación como filtro	-Contratación de personal calificado y conocido.

	-Perfil del trabajador claro y explícito	-Perfil de trabajador no claro ni explícito	
Capacitación	-Capacitación directa con la central -Fuerte énfasis en cultura empresarial -Refuerzos constantes programados	-Capacitación en el espacio de trabajo con co-trabajadores -Bajo énfasis en cultura empresarial, más en calidad -Refuerzos esporádicos sorpresa	-Capacitación por medio de -Municipalidad y otras marcas. -No hay CE -Proceso de aprendizaje colectivo
Rutinas	-Pasos del puesto -Clichés -Momentos WOW	-Pasos de servicio -Frasas genéricas de trato formal	- Pasos delimitados para atender - “Lado derecho”
Supervisión	Supervisión esporádica de la central -Evaluaciones constantes	-Supervisión constante de la central -Evaluaciones constantes	-Supervisión por parte del cliente, luego refuerzo por parte de la administración.
Beneficios	-Propinas individuales Sistema de puntos según rendimiento	-Propinas Individuales -Comidas gratis a los primeros puestos en ventas	-Propinas individuales -Comisión por ventas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Trabajo Emocional y Resistencias en el Proceso de Trabajo

4.1 Trabajo Emocional

4.1.1 Pardo's Chicken

Primero comprobamos que, en efecto, los trabajadores en este establecimiento realizan trabajo emocional. Es decir, que como parte de su trabajo despliegan emociones diferentes a las que suelen sentir. Las siguientes citas nos dan una idea clara de que es así:

“Yo cuando estoy aquí soy muy alegre, muy conversador, me bromeo con mis amigos. Pero a veces cuando estoy fuera del trabajo no soy tanto así, y no sé por qué. Pero creo que esos valores tenemos que aplicarlos también aquí en la empresa, porque por algo es que también me están enseñando esos valores. Para el trabajo si sigo paso por paso mis valores, paso por paso mi presentación personal y todos los estándares que estamos viendo” (Fabricio, 21)

“Ponerse en los zapatos del otro. De repente un cliente está de mal humor, entonces tú mismo no amargarte porque de repente la está pasando algo, ¿no? O hacerle sentir bien. Desde la llegada, los anfitriones.” (Paul, 46)

En este último caso, el anfitrión da a notar otra parte importante del trabajo emocional: la empatía. Y como bien menciona, esta es un aspecto crucial que se proyecta a causar bienestar en el invitado. Notamos también de los extractos anteriores que los trabajadores buscan incorporar los valores de la empresa a su proceso de trabajo. Las razones por las que el trabajador termina adoptando esta aproximación al trabajo emocional, promovida e inculcada por la empresa, podrían agruparse en dos grandes tipos. En primer lugar, el apegar su comportamiento a estas normas de interacción les resulta más efectivo al momento de aproximarse y manejar al cliente:

“Creo que buscar darle un buen servicio al invitado hace que exprese todo eso que tengo. Si creo que es eso, la necesidad de expresarle lo mejor de mí al invitado.” (Fabricio, 21)

“Hay personas que son bien déspotas. Como la otra vez, el domingo estaba acá sentado y había una señora bien déspota. Piden por ejemplo las salsas, “más ají” y te apuran, y de repente uno está ocupado. Por dentro quizás vas diciendo “vieja de mierda” pero tienes que mostrar una sonrisa.” (Paul, 46)

Aquí vemos un elemento importante para transmitir emociones al cliente como es la sonrisa, elemento que es también parte de la Cultura Pardos y, como ya lo mencionamos, considerado como uno de los requisitos para rendir bien en el puesto.

Como podemos ver, los anfitriones se guían de los parámetros de la empresa para el trabajo emocional porque les hace más fácil lidiar con los clientes de esta manera. Esta mayor efectividad en el trato traería consigo otros beneficios como una mayor propina y un aumento en las ventas, lo cual lo convertiría en un comportamiento altamente deseable para ellos. En tal medida, también le pueden ser útiles para alcanzar ciertas exigencias de venta que suelen ocurrir en el restaurante:

“Solo sí, a veces nos exigen un poco con las ventas, porque de eso salen las rentas... de repente se están quedando las partes pierna, porque en cuarto brasa lo que todo el mundo pide es pecho. Nosotros tratamos de decir si no prefieren pierna, que es más jugosa...” (Paul, 46)

Seguir las guías de la empresa y realizar un trabajo emocional personalizado y amable puede ser de utilidad al momento de alcanzar estas cuotas. Sin embargo, más allá de los beneficios directos que trae el seguir estas bases para el trabajo emocional, también se puede comprobar que los trabajadores los siguen por las emociones y el sentimiento de bienestar subjetivo que les trae:

“No te voy a mentir tengo tres invitados que siempre vienen, más en la marina, y me buscaban a mí. “¿El joven Fabricio está? para que me atienda”, entonces yo tenía que ir a atender. “Señor, ¿cómo está?”. Había una señora, Clotilde se llamaba la señora. Siempre venía, una abuelita con su pareja. Siempre iba al pardo de la marina y decía “¿el joven Fabricio está?, para que me atienda”. ¿Y yo iba, “señora como esta?”. Eso es lo bonito del trabajo, muy aparte de darle una atención al invitado, también haces como que amistades. Y la señora se sentía como en casa, ¿no? La señora se sentía como en casa, “me siento como en casa cuando tú me atiendes, muchas gracias.” (Fabricio, 21)

El extraer experiencias positivas de estos intercambios, sin embargo, no es algo que necesariamente todo el mundo pueda afrontar. Al menos entre los anfitriones hay una idea de vocación, el cual suele verse bastante asociado a los trabajos con un nivel alto de trabajo emocional.

“También te tiene que gustar porque hay muchos nuevos mozos que quieren ingresar, pero les toca a un cliente que sea de repente uraño. Yo he visto como hay mozos que se pelean con clientes y eso nunca tiene que pasar. Uno tiene que tener vocación de servicio. (Paul 46)”

Así, encontramos que una mayor eficiencia al llevar a cabo el servicio al cliente y una mayor sensación de bienestar subjetivo en el proceso de trabajo son factores que llevan a los trabajadores de Pardos a alinearse con las guías y parámetros que la empresa tiene para el trabajo emocional. En lo que refiere a las resistencias, se tratará el tema en el siguiente subcapítulo.

4.1.2 Villa Chicken

Los y las anfitriones de Villa Chicken también tienen que desplegar emociones como parte de su proceso de trabajo que son diferentes a las que sienten, llevando a cabo trabajo emocional:

“Uno siempre tiene que sonreír, así uno este de mal humor o el cliente este molesto” (Reyna, 30)

“No siempre tiene que ser respetuoso obviamente. Aunque hay personas que puede tratar mal., uno siempre se debe dar el mejor servicio que pueda. Así una persona llegue molesta y te trate mal, uno debe darle la mejor atención posible... Yo como recién estoy empezando de a pocos me voy soltando. En lo personal siempre he sido muy tímido, hay amigos que tiene una labia espectacular y siempre se ganan a los clientes.” (Omar, 18)

Sin embargo, podemos ver que ambos tienen perspectivas diferentes del tipo de performance que deben dar ante los clientes. Mientras que una da mayor peso a elementos como la sonrisa, el otro considera que un trato cercano y “ganarse a los clientes” es el ideal en este sentido. Como hemos podido ver, ninguno de los dos son elementos particularmente impulsado por la empresa. Por el lado de los valores de la empresa, las respuestas no parecen ser uniformes. Un entrevistado, por ejemplo, les da relevancia en su trabajo y hasta en su vida personal:

“Sí, yo me siento identificado con los valores de la empresa. Yo siempre he sido muy respetuoso. Profesionalismo estoy aprendiendo recién, y compañerismo a mí me gusta ayudar a la gente. Si veo que alguien está sufriendo para hacer algo yo trato de ayudarlo también.” (Omar, 18)

Por otro lado, otra trabajadora no los considera tan importante como los estándares de calidad, tales como los pasos del servicio:

“Claro, también aplico los valores... en realidad lo principal es hacer tus pasos y darle una atención de calidad al cliente.” (Reyna, 30)

Como podemos ver, la forma en que se asimila esta cultura empresarial es menos uniforme que en el caso de Pardos. Esto podría deberse a que es menos compleja que la última y existen menos mecanismos para reforzarla en el espacio de trabajo. Con respecto a los parámetros de interacción con el cliente tales como los pasos de servicio, los trabajadores sienten que tener estándares como estos les es útil al momento de recibir propina.

“Como acá si se vende el servicio, te dejan buenas propinas.” (Reyna, 30)

Sin embargo, este no sería el único motivo por el cual valoran y siguen estos estándares de calidad. También le da una mayor valoración con respecto a su

trabajo. Al hablar de su corta experiencia en otro restaurante, la siguiente entrevistada lo puso de esta manera:

“El servicio ahí era muy malo. Yo sentía que estaba retrocediendo, que estaba perdiendo mis estándares.” (Reyna, 30)

Así, el tener estándares de calidad altos les hace sentirse mejor con respecto a su trabajo y la idea de trabajar en lugares sin ese nivel de detalle a la calidad del servicio al cliente le parece un retroceso en su carrera. Así, si bien no expresan necesariamente emociones promovidas por su cultura empresarial, si suelen ir en línea con los parámetros delimitados para la atención al cliente, dado que los consideran útiles y les hacen darle una mayor valoración a la calidad de su trabajo. Así, si bien no en los parámetros delimitados por la cultura empresarial, los trabajadores si generan un componente emocional en su trabajo.

4.1.3 Timbó

Los trabajadores de Timbó también realizan trabajo emocional en su proceso de trabajo, desplegando emociones diferentes a las que necesariamente sienten:

Cuando uno tiene trato al cliente, uno tiene que ser más amigable. Si uno va a poner una cara fea o una cara molesta, el cliente se va a molestar. Uno tiene que tratarle de conversar. Si te preguntan: “señor, ¿cómo se prepara el pollo?” Hay formas de hablar para convencer al cliente de que se vaya contento. (Juan, 50)

Cuando el cliente es un cargoso yo le atendió normal. Le tomo el pedido y lo que él dice está cargoseando, yo lo tomo como broma, ¿no? Yo trato de apaciguar y le tomé todos sus pedidos y le llevo y le digo: “Señor, está servido, provecho” (Pio, 60)

Como podemos ver de las citas anteriores, este trabajo emocional estaría vinculado con un trato cordial y familiar, mencionando elementos tradicionales de la comida. Podemos ver esta importancia de la cordialidad en los siguientes extractos:

“Cuando uno lo trata con cordialidad y con amabilidad el cliente se queda satisfecho.” (Juan, 50)

“Cuando el cliente es difícil debes tratar de calmarte tú mismo, que no se sienta incómodo, tratar de llevar todas las cosas en orden y decirle servido. A veces se calma un poco al menos.” (Pio, 60)

La sensación de familiaridad es también importante, buscando trasladarse también a clientes más nuevos. Como nos explica un trabajador:

Cuando el cliente es nuevo, por ejemplo, si el cliente es nuevo y yo veo que al cliente no le he visto, yo tengo que ser más amable. Ofrecerle una cosa

más. Porque cuando la gente es antigua te dice “regálame una vinagreta más”, “regálame un ajicito más”. Ya conocen ya. Pero cuando la gente es nueva, a veces dice “no, vengo por recomendación de un amigo, un familiar”: Ahí uno tiene que ser más amable, ofrecer un ají, otro ají, hasta tenemos el chimichurri, salsa de ajo, la vinagreta, esas cosas. (Juan, 50)

Podemos ver, entonces, que los trabajadores de Timbó también buscan proyectar una sensación de familiaridad en los clientes, valiéndose para esto de productos típicos del restaurante como sus salsas. Con respecto a las razones detrás de este despliegue emocional, los meseros tienen muy claro cuál es el propósito:

Dar mi educación, tratarle bien al cliente porque nosotros vivimos de ellos. (Pio, 60)

Darle el mejor trato al cliente, es lo primordial porque nosotros de eso vivimos. Tú no lo tratas mal al cliente porque si no se va a ir. (Juan, 50)

Así, existe la idea de que realizar este trabajo emocional evitará que los clientes se vayan y, así, permitirá a los trabajadores sobrevivir. No se mencionaron elementos de experiencia subjetiva en este sentido.

4.2 Resistencias

4.2.1 Pardo's Chicken

Con respecto a las formas de resistencia en el espacio de trabajo, en un nivel superficial, podemos reconocer la existencia de desobediencia hacia algunos pasos de la rutina diseñada para su proceso de trabajo. Así lo demuestran los entrevistados:

“Sí, todos tratamos de seguir esas pautas. Pero también hay veces que, acá como lo ves vacío, el local puede reventar. Puede estar vacío y de un momento a otro llegan invitados. En algún momento no es posible seguir con todo este protocolo que tenemos.” (Paul, 46)

“O sea, sí lo sigo. No te voy a mentir, a veces... por ejemplo, mañana es 14 de febrero y hay un poquito más de gente. Y a veces brindarle una muy buena experiencia al invitado como que se me va a complicar un poquito porque vamos a intentar hacer las cosas un poquito rápido.” (Fabricio, 21)

Con respecto al tipo de atajos que toman en estos casos de saturación, los entrevistados explican lo siguiente:

“Claro, por ejemplo, correr. No se puede correr, pero cuando hay muchos invitados a veces aceleramos el paso. (Paul, 46)”

“Bueno, lo primero a veces no ofrecemos complementos porque no sé, a veces la gente ya tiene su pedido y por atender más rápido a las otras mesas no ofrecemos tantos complementos, para no alargar tanto el tiempo de espera

del invitado. Ese es uno de los pasos. Dos, a veces no ofrecemos... o sea no es que no ofrezcamos, pero a veces no hay muchos postres. Y a veces el invitado quiere un poco más de postre, pero ya no hay. Básicamente esos son los únicos pasos que vemos porque tanto el saludo como la despedida si lo realizamos. Repetimos la orden, traemos el plato, verificamos conformidad, todo en su totalidad.” (Fabricio, 21)

Lo residual de estos actos de desobediencia se pudo constatar en la observación. Si bien son algunos detalles más los que en algunas visitas se han saltado, tales como la verificación de conformidad y la ausencia de algunos clichés (Ejem: “la invitación a volver pronto”), si es cierto que la base el servicio sigue siendo la misma, aun cuando hay bastantes comensales. Es por eso que no podemos decir que se traten de desobediencias que afecten de alguna manera a cadena productiva de la empresa o su rentabilidad.

Con respecto a formas de resistencia colectivas, si bien no existen sindicatos o asociaciones de trabajadores, si existe la figura de reunirse en conjunto y presentar quejas o solicitudes de mejora a los superiores. Así lo reveló una de las anfitrionas de bienvenida:

“Por ejemplo una compañera no está de acuerdo con los horarios, yo tampoco estoy de acuerdo. Bueno las cuatro o las 5 nos juntamos y decimos “Aldo (que es el administrador), por favor queremos hacer una pequeña reunión porque queremos dar nuestras opiniones porque no nos parece el horario que nos está haciendo.” Entonces todos opinamos y es super porque las opiniones de todos cuentan y así todos podemos trabajar bien. Y sí, para que, nos escuchan.” (Fani, 24)

Así, si bien se generan conflictos en el espacio de trabajo que se manifiestan en actos concretos, el adecuado manejo de estos por la administración hace que no sean percibidos como conflictos por los trabajadores, quedándose entonces en un nivel no dirigido de conflicto. Esto no solamente refiere a cambios generales en la estructuración de los horarios, sino también resolver a nivel individual diferentes necesidades que sus trabajadores puedan tener:

“Sí. O a veces, por ejemplo, quiero un día en especial, no sé pues es mi cumpleaños y ese día no voy a venir a trabajar pues. Entonces le pido que ese día no me ponga a trabajar y es súper comprensivo, dice “ya, está bien, ese día descansas.” O una emergencia, tal vez tengo una cita médica, igual “está bien, ese día no vienes”. Es manejable, te dan espacio para que puedas hacer tus cosas. Como te digo, para que puedas estudiar.” (Fani, 24)

Así, se puede decir que, por medio de mecanismos que le permiten alinear sus intereses con los de los anfitriones, al implicar mayor eficiencia en el trato con el cliente, mayor sentimiento de bienestar en el trabajador y vías eficientes de manejo

y prevención de conflictos, Pardos evita que sus trabajadores lleven a cabo actos de resistencia que podrían perjudicar su productividad y rentabilidad. Veremos a continuación si se puede decir algo similar del resto de nuestros casos.

4.2.2 Villa Chicken

Como mencionamos anteriormente, no suelen haber mayor desobediencia de los parámetros para interactuar con el cliente:

“No, los pasos sí, todos siempre” (Reyna, 30)

Al preguntarse en qué medida se salía del guion, otro anfitrión respondió:

“Hay veces que me dicen, por ejemplo, que les sirva una crema o algo así, y me dicen que esa es mucha crema para el cliente. Peor yo me pongo en su lugar y digo, si fuera el cliente no me gustaría que me sirvieran tan poco.” (Omar, 18)

Como podemos ver, los y las anfitriones no reconocen salirse de los parámetros principales de atención al cliente delimitados por la empresa, por más que estos no sean tan estrictos. En la observación se pudo comprobar que, a menos que haya una gran cantidad de gente como es el caso del almuerzo los fines de semana, estos parámetros suelen cumplirse. Podríamos atribuir esto, también, a la constante supervisión de la gerencia general.

Con respecto a la existencia de mecanismos colectivos para dialogar con la empresa, estos no existen. Más bien, en este sentido se dan negociaciones personales con los trabajadores en caso de disconformidades, lo cual sirve como mecanismo de prevención de conflictos.

4.2.3 Timbó

De la observación se pudo constatar que la mayoría de las meseros cumplían sus pasos sin mayores actos de desobediencia. Aparte del hecho de que es su única rutina y de que es algo general, lo que podría influenciar en este comportamiento es que estos pasos no fueron impuestos desde la gerencia, sino que también son producto de la experiencia compartida de los mozos del restaurante.

Tampoco se constata la presencia de resistencias colectivas de ningún tipo. Esto también podría deberse a que cuenta con mecanismos institucionales para hacer llegar reclamos a los jefes:

“Hay un encargado para hacer eso. Él viene por cualquier problema, hay un encargado para eso. Por ejemplo, yo tengo un problema y llamé a esa persona que se encarga de comunicarle al administrador. Por ejemplo, yo tengo una desgracia: “Señor Roberto, tengo este problema, necesito apoyo de la empresa”. Y él le indica a la empresa y al administrador. Todo va en cadena. (Juan, 50)”

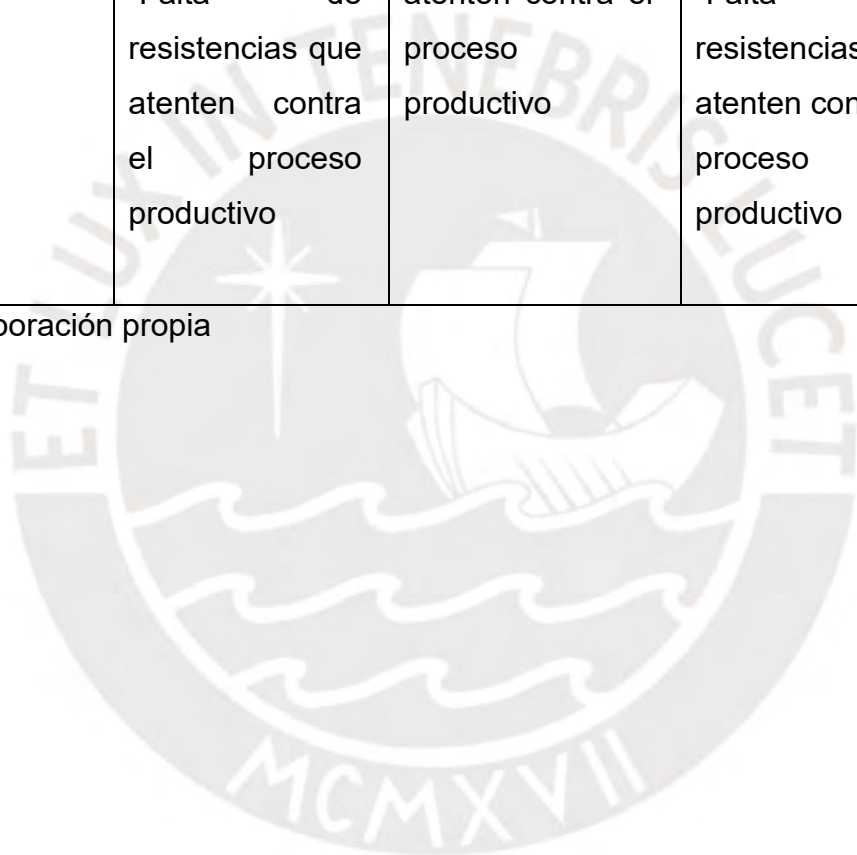
Siendo este mecanismo útil, no parece que se pretenda llevar al plano colectivo las quejas y reclamos de la fuerza laboral. Así, nos encontramos ante otro caso en el que, de parte de los trabajadores, no se generan resistencias susceptibles de afectar el proceso productivo y la rentabilidad del empleador.

Tabla 3. Comparación de trabajo emocional y resistencias en las tres pollerías analizadas.

	Pardos Chicken	Villa Chicken	Timbó
Trabajo Emocional	-Trabajo emocional más homogéneo y específico según su concepto -Consideran parámetros para la interacción como útiles y les generan bienestar	-Trabajo emocional menos homogéneo y basado en un concepto más general de “buen trato al cliente”. -Consideran parámetros para el interacción como útiles y altos estándares de calidad los hacen valorar más su trabajo	-Trabajo emocional homogéneo, basado en cordialidad y familiaridad. Refleja el concepto. -Trabajo emocional le es útil para tratar con los clientes y, así, sobrevivir

Resistencia	<p>-Escasa desobediencia a parámetros de interacción</p> <p>-Mecanismos colectivos e individuales para prevenir conflicto</p> <p>-Falta de resistencias que atenten contra el proceso productivo</p>	<p>-Escasa desobediencia a parámetros de interacción</p> <p>-Mecanismos individuales para prevenir conflicto</p> <p>-Falta de resistencias que atenten contra el proceso productivo</p>	<p>-Escasa/nula desobediencia a parámetros de interacción.</p> <p>-Mecanismos formales dentro del restaurante para prevenir conflicto.</p> <p>-Falta de resistencias que atenten contra el proceso productivo</p>
-------------	--	---	---

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones

-Cada restaurante tiene un concepto propio que aplica a sus procesos y, por supuesto, a la atención al cliente. En el caso de Timbó y Pardos, nos encontramos ante conceptos que buscan transmitir sensaciones más específicas: En el caso de Pardos Chicken, estas son las emociones promovidas por su cultura empresarial; en el caso de Timbó, se trata del ambiente tradicional y cordial que siempre lo ha caracterizado entre sus comensales, llegando a generarse identidad alrededor de sus platos más típicos. En el caso de Villa Chicken, se busca promover un “servicio de alta calidad” más genérico, que se proyecta a ser formal y alegre en un sentido general, pero sin referir a emociones específicas que busca transmitir. Parece que, al menos en este sentido, la diferenciación entre empresa tradicional y empresa cadena no es la central.

Esta mayor especificidad en el involucramiento de factores subjetivos de los primeros dos casos podría deberse al largo tiempo que estos llevan manejando su modelo de servicio, mientras que en el Caso de Villa este tiene un mucho menor tiempo de funcionamiento. Y, dada la falta de información al respecto, no sabemos hace exactamente cuánto tiempo haya adoptado el modelo de servicio que maneja ahora. Sin embargo, este mayor componente subjetivo en los otros dos casos es innegable.

-Con respecto a los mecanismos de control de la interacción con el cliente, resulta evidente que esta se encuentra más parametrada y estandarizada en el caso de Pardos que en los otros dos, en las que estos procesos han sido diseñados de manera más difusa. En el caso de Timbó, la reducida estandarización que tiene su servicio al cliente es una que, más que buscarse construir directamente por la gerencia, se construye como parte del proceso de trabajo colectivo de los trabajadores del restaurante. En el caso de Villa Chicken, los limitados parámetros para la interacción que tiene sí son construidos por la gerencia.

Hablando específicamente de los mecanismos de control mencionados, se puede decir que en los tres casos se suele emplear a gente recomendada conocida, probablemente como forma de anteponer un filtro al proceso de selección, buscando gente cuya personalidad sea afín a lo que el restaurante busca transmitir. En el caso

de Pardos esto viene acompañado por un perfil del trabajador específico y conocido, así como con un proceso de selección y contratación bien delimitado. En los otros dos casos, no existe un perfil explícito del trabajador y el proceso de contratación varía entre los trabajadores.

En lo que refiere al proceso de capacitación y adoctrinamiento, solo Pardos le da un peso principal a reforzar la cultura empresarial, volviéndolo parte central de su proceso de trabajo. No se puede decir lo mismo de Villa y Timbó, que centran sus preparaciones en temas más concretos de trato con el cliente que en valores abstractos. No por esto Pardos tiene menos rigor al momento de capacitar en temas más concretos del servicio al cliente, pero estos siempre son vinculados con temas más subjetivos y relacionados a los principios de la empresa. Con respecto al primer proceso de inducción, Pardos es el único que realiza en una sede por separado, a diferencia de los otros dos restaurantes, lo cual denota nuevamente una mayor estandarización de sus procesos a nivel marca. En los tres casos los trabajadores cuentan con un aprendizaje constante, pero en Villa y Timbó esta se refuerza mayormente por los mismos trabajadores, mientras que en Pardos la administración interviene directamente en esto. De nuevo, esto denota un mayor nivel de estandarización de sus procesos y de control del trabajo emocional.

En lo que respecta a las rutinas, se puede decir que en las tres pollerías se generan rutinas que los trabajadores deben cumplir como parte de su interacción con el cliente. De los tres casos, el que tiene un mayor nivel de complejidad en la elaboración de estas rutinas es Pardos Chicken, cuyos clichés y momentos wow son mecanismos que permiten un mayor nivel de especificidad y constante mejora de la atención al cliente. Parece ser también el único en el que la sonrisa es considerada una rutina a seguir, siendo considerada hasta como parte del uniforme. Por otro lado, los otros dos restaurantes no tenían rutinas tan estrictamente delimitadas para aproximarse al cliente, aunque sí pasos generales que tiene que cumplir al tratar con este. De nuevo, esto da a notar un nivel mucho más alto de estandarización de sus procesos.

Durante esta investigación, además de los métodos en común como cámaras en el espacio de trabajo, cada uno de los casos tenía un mecanismo de supervisión que lo hacía destacar principalmente de los demás. En el caso de Pardos, se trataba

de las evaluaciones constantes, presentes también en Villa Chicken, pero en menor medida y frecuencia. En el caso de Villa, la aparición constante de los gerentes tenía a los trabajadores cumpliendo con gran parte de los estándares que se les demanda. En el caso del Timbó, se recurre al tercer actor de la relación laboral en trabajos no clásicos, el cliente, para que ayude a evaluar el desempeño de los trabajadores. Como se puede ver, la presencia de mecanismos de supervisión eficiente siempre es necesario, dado que un control adecuado difícilmente se da solo por la generación de consentimiento: se suele necesitar también un elemento coercitivo.

Con respecto a los beneficios, si bien cada uno tiene diferentes formas de incentivar la buena atención al cliente, pareciera que es Pardos quien tiene el sistema de beneficios más cuantioso y complejo. La mayor conciencia de la necesidad de alinearse con los trabajadores, no solo desde una perspectiva emocional sino también en lo relativo a intereses más materiales, viene, por supuesto, de la empresa que tiene un mayor nivel de conciencia y estandarización de sus procesos, y de desarrollo de su modelo actual de servicio.

Por lo demás, se puede comprobar que en los tres casos se da un proceso de rutinización de la interacción con el cliente en el espacio de trabajo. La diferencia radica en que, en Pardos y Villa, esta se busca de manera consciente por parte de la empresa, mientras que en Timbó es menos directo e intencional. En los tres casos se generan mecanismos de coerción y de generación de consentimiento, aunque en el caso de Pardos Chicken se apoyan más fuertemente en esta última. Estas diferencias se deberían al diferente nivel de estandarización de los procesos que existe entre los tres casos. Se podría argumentar aquí que Pardos y Villa han pasado por procesos de control total de calidad aplicada al servicio, aunque en diferentes niveles de desarrollo, mientras que el Timbó no ha pasado por eso proceso.

- En lo que respecta al trabajo emocional, este es más uniforme en los trabajadores de Pardos y Timbó que en el caso de Villa. En los dos primeros casos, las emociones que los trabajadores despliegan como parte de sus procesos de trabajo son más homogéneas entre sí, a diferencia de Villa Chicken, cosa que podría no parecer sorprendente si recordamos la escasa importancia que se da en este caso al despliegue emocional de sus trabajadores.

En este sentido, la homogeneidad del trabajo emocional en estos restaurantes puede deberse a la generación de una experiencia subjetiva común alrededor del trabajo de mesero en el restaurante. En el caso de Pardos, su cultura empresarial compleja y abarcante proporciona una serie de valores compartidos a través de los cuales interpretar el proceso de trabajo, lo que ocasiona que los trabajadores puedan vincularlo a emociones específicas. En Timbó, sin embargo, estos parámetros comunes de interpretación existen, pero no se dan por medio una cultura que busca imponerse desde la gerencia como medio para generar consenso, sino que se construyen como parte de su proceso de trabajo, dado el largo tiempo que tienen trabajando juntos. Así, la cultura que se genera en el espacio de trabajo puede ser fundamental para el despliegue emocional de los trabajadores.

- A pesar de las diferencias antes constatadas, podemos encontrar un punto en común en los tres restaurantes: no existen formas marcadas de resistencia, o al menos no que sean susceptibles de afectar el proceso productivo y la rentabilidad de la empresa. En los tres casos la desobediencia a los pasos que deben seguir es mínima y se da principalmente en momentos de mucha concurrencia, en los cuales saltarse estos pasos es en realidad también provechoso para la empresa. Achacar esto a la generación de consentimiento en el área de trabajo no sería congruente cuando esta falta de resistencia se da tanto en restaurante donde este elemento es importante como en aquellos en los que no.

Además de esto, cada empresa tiene también mecanismos particulares para prevenir y resolver conflictos en el área de trabajo. Como mencionamos anteriormente, los mecanismos de control y de resistencia se encuentran en una relación dialéctica, en el que la emergencia de nuevas formas de resistencia viene acompañada por un desarrollo acorde en los mecanismos de control. Entonces, si en un momento dado como ahora no podemos encontrar manifestaciones visibles de resistencia, es porque la empresa ha desarrollado mecanismos adecuados y específicos para lidiar con los tipos de resistencia que pueden devenir de su modelo de servicio, al menos a la fecha.

Referencias Bibliográficas

- Abal Medina, P. (2014a). *Ser sólo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Biblos.
- Abal Medina, P. (2014b). "Una aproximación teórica al fundamento de las resistencias en la relación capital-trabajo". *Psicoperspectivas* 13 (3): 7-18.
- Arango, L. (2011). "Género, trabajo emocional y corporal en peluquerías y salones de belleza" *Revista La manzana de la discordia*. Enero - Junio, Año 2011. Vol. 6, No. 1: 9-24
- América Económica (2013). "Arnold Wu, de Pardo's Chicken: "las franquicias peruanas sí funcionan". Santiago, Chile.
- Barrios, L. (2008). "El debate sobre el proceso de trabajo: balance de una discusión". *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol.1, No.2, Julio – Diciembre, 2018: 65-78. Universidad de Carabobo.
- Bourdieu, P. (1997). *Las reglas del Arte*. Barcelona: Anagrama.
- Braverman, H. (1980). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro Tiempo
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castillo, A. (1977). "Mecanismos de control y formas de reacción de los trabajadores en la empresa chilena: zona gris, condicionamientos y posibilidades de organización y acción colectiva." *Estudios del Trabajo desde el Sur*, 1, 97.
- De la Garza, E. (2008). "Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de construcción social de la ocupación: los otros trabajos". *Revista Iztapalapa, UAM-I*
- De la Garza, E. (2009). "El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de producción, control, relación laboral y mercado de trabajo" *Sociología del Trabajo, Universidad Complutense, Editorial Siglo XXI*
- De la Garza, E. (2012). "La revitalización de la Teoría del Proceso de Trabajo". *RELET* 6 (8): 7-35.
- De la Garza, E. (2017). "¿Qué es el trabajo no clásico?", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Vol. 21, No. 36. Argentina. pp. 5-44. ISSN: 1856-8378
- Edwards, P. K., & Scullion, H. (1987). *La organización social del conflicto laboral: control y resistencia en la fábrica* (Vol. 15). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, P. (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Nueva York: Basic Books.

- Feigenbaum, A. (1984) *Total Quality Control*. Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. Londres: MacMillan.
- Gestión. (2019). "Pollo a la Brasa es el plato favorito de peruanos: más 50% lo elige por encima de las cevicherías". Lima: Diario Gestión.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gomez, E. (1996). "El control total de calidad como una estrategia de comercialización". *Innovar, Revista de Ciencias Sociales y Administrativas*. Bogotá, Colombia.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume.
- Lazarato, M. y A. Negri (2001), *Trabajo Inmaterial*. Rio de Janeiro, DP&Editora.
- Leidner R. (1993). *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: Univ. Calif. Press
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 81-95.
- Lopez, L. et al. (2018). "Trabajo emocional: conceptos y características. Revisión de literatura". *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas* 18 (35): 103-114. ISSN: 1657-8953
- Martinez, D. (2001). "Evolución del Concepto de Trabajo Emocional: dimensiones, antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 17, No. 2. España. pp. 131-153. ISSN: 1576-5962
- Macdonald, CL y Siriann, C. (1996). The service society and the changing experience of work. In *Working in the Service Society*, ed. CL Macdonald, C Sirianni, pp. 1–26.
- Montes Cato, J. S. (2007). Reflexiones teóricas en torno al estudio del conflicto laboral: Los procesos de construcción social de la resistencia.
- Moreno, B. et al. (2010). "Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo "trabajo emocional" y propuesta de evaluación". *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42 No 1 pp. 63-73. ISSN 0120-0534.
- Muller, C. C., & Woods, R. H. (1994). An expanded restaurant typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(3), 27-37.
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin', smokin' an' leavin'. *Work, employment and society*, 18(4), 709-724.
- Mukiur, R. M. (2012). "El constructo de Trabajo Emocional y su relación con el Síndrome del Desgaste Profesional". *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 12(2), 219-244.

Paules, GF. (1991). *Dishing It Out: Power and Resistance Among Waitresses in a New Jersey Restaurant*. Philadelphia, PA: Temple Univ. Press

Peñareda, C. (2018a). "Sector servicios acumula 16 años de crecimiento sostenido". La Cámara, Revista del CCL. No. 852

Peñareda, C. (2018a). "Empleo informal del sector servicios se concentra en transporte y alojamiento". La Cámara, Revista del CCL. No. 818

Pugh, SD. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Acad. Manag. J.* 44(5):1018– 27

Royle, T. (2004). *Working for McDonald's in Europe: the unequal struggle*. Routledge.

Soria, C. (2018) "La dinámica del proceso de control-resistencias en los espacios de trabajo: aproximaciones a los debates clásicos y recientes". *Revista Sociológica*, año 33, número 94, mayo-agosto de 2018, pp. 169-202

Sotelo, A. (2014). "El trabajo inmaterial en el ciclo material del capital y la determinación de las clases sociales en el capitalismo contemporáneo". *Revista Dossie. CADERNO CRH*, Salvador, v. 27, n. 70, p. 47-59, Jan. /Abr. 2014

VAO (2019). "Villa Chicken y Grill". Lima, Perú. (<https://vao.pe/villa-chicken-grill>)

Wharton, A. S. (2009). "The sociology of emotional labor". *Annual review of sociology*, 35, 147-165.



Anexos

Anexo 1: Guía de observación

Restaurante:

- 1- ¿Tiene el restaurante un concepto claro? ¿Cuál sería este?
- 2- ¿Se vigila a los trabajadores durante su interacción con el cliente? ¿De qué manera?
 - Vigilancia por supervisores (Observación directa, cámaras, espacio de trabajo.)
 - Vigilancia entre trabajadores (Chequeo mutuo durante el servicio, ¿quiénes?, ¿en qué momentos?, ¿de qué manera?)
 - Vigilancia por el cliente (¿Que tanta atención se le preste a lo que dice?, ¿hay mecanismos visibles para hacerlos participar en la vigilancia?)
- 3- ¿Se está buscando, en algún sentido, controlar mi participación en la interacción?
- 4- ¿Qué otro mecanismo de control del trabajador puedo observar en la pollería?

Trabajadores:

- 5-Grupo etario, género y otras características relevantes del trabajador
- 6- ¿Cuáles son las características del trabajo emocional observado? ¿Está vinculado con el concepto del restaurante?
 - Vestimenta (¿Qué tipo de apariencia se busca que tengan los trabajadores?)
 - Vocabulario (¿Qué tipo de vocabulario emplean los trabajadores?, ¿existen guiones predefinidos?)
 - Trato (¿Cómo es el trato con el cliente? ¿Se da un trato personalizado? ¿Qué tipo de emociones está buscando transmitir?)

-Expresiones faciales (¿Que expresiones faciales muestra ante el cliente? ¿Y a sus co-trabajadores/superiores? ¿Muestra contradicciones en las emociones que refleja?)

-Calidad de servicio

7- ¿Existen patrones de comportamiento que se repiten en el servicio de los meseros? Diferentes momentos del servicio:

- Recepción e instalación en la mesa (¿Hay recepción en la puerta? ¿Te acompañan a la mesa? ¿De qué manera se aproximan al cliente?)

- Presentación del menú (¿Cómo presentan el menú? ¿Dan sugerencias de algunos productos? ¿Cómo lo hacen?)

-Toma de la orden (¿De qué manera toma la orden? ¿Existe una manera estandarizada de hacerlo? ¿Qué tanto el mozo ejerce un rol de vendedor al momento de tomar la orden?)

-Seguimiento de la orden o de la atención al cliente (¿Los meseros están atentos al proceso de preparación de la orden? ¿Hay una atención constante a las necesidades del cliente durante la atención? ¿Se busca anticipar estas?)

-La cuenta (¿De qué manera proceden al momento de traer la cuenta y cobrar?)

-La despedida (¿Tiene alguna forma específica de despedirse?)

8- ¿De qué manera se relacionan con su co-trabajadores?

9- ¿Realiza algún acción que atente contra el concepto del lugar, su productividad, los parámetros establecidos para su interacción o los mecanismos de control del restaurante? ¿Cuáles?

Anexo 2: Guía de entrevista a trabajador

Restaurante:

- 1- ¿La empresa les da guías o indicaciones para hablar con el cliente? ¿Qué tipo de indicaciones son estas? ¿Están relacionadas con el concepto del restaurante?
- 2- ¿Cómo es el proceso de contratación y selección que en la pollería? ¿Qué te preguntaron o hicieron hacer? ¿Notaste algo particular?
- 3- ¿Que te enseñaron en tu proceso de capacitación? ¿Qué te mencionaron con respecto al trato con el cliente? ¿A qué cosas le dieron particular importancia?
- 4- ¿Has seguido recibiendo entrenamiento desde entonces? ¿De qué tipo?
- 5- ¿Tiene manuales de comportamiento o de servicio al cliente en el restaurante? ¿Cuál es el contenido de estos?
- 6- El restaurante, ¿tiene principios o valores establecidos? ¿Cuáles son? ¿De qué maneras busca transmitirlos?
- 7- ¿Se busca que el cliente coopere como parte del servicio? ¿De qué manera?

Trabajador:

- 8- ¿Cómo sueles comportarte con los clientes? ¿Es siempre igual o depende de algún factor?
- 9- ¿Sigues al pie de la letra las indicaciones de la empresa con respecto al trato al cliente? ¿Por qué? ¿En qué sentido lo haces/no lo haces?
- 10- ¿Te sientes identificado con los principios y valores de la empresa? ¿Por qué?
- 11- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en este restaurante? ¿Y en restaurantes en general? ¿En qué consideras que se diferencia el trato al cliente en este restaurante que en otros?

12- ¿Quiénes crees que son los trabajadores con mejor reputación? ¿Qué es lo que los hace serlos? ¿Quién consideras tu personalmente que lo merecen más? ¿Por qué?

13- ¿Sientes que en la empresa existe algún tipo conflicto o conflictos? ¿Quiénes son los participantes? ¿De dónde nacen? ¿Qué tipo de acciones toman los participantes al respecto?

14- ¿Existe algún sindicato, gremio u otra forma de asociación de trabajadores en la que los trabajadores del restaurante participen o formen parte? ¿Tienen mecanismos para hacerles llegar quejas o problemas a sus superiores?



Anexo 3: Guía de entrevista a gerente:

1- Nombre, edad, de donde viene

2- Experiencia trabajando en otros lugares de servicio

3- ¿Cómo inicio la franquicia? ¿Hace cuánto existe este local? ¿Cuándo se adoptó el actual modelo de servicio en el restaurante?

4- ¿Dirías que el restaurante tiene un concepto definido? ¿Cuál sería?

5- ¿Aquí en Pardos tienen guías o parámetros establecidos para la interacción con el cliente? ¿Cómo son? ¿Dirías que están relacionados con el concepto del restaurante?

6- Los trabajadores, ¿suelen cumplir con estas indicaciones? ¿Siempre se busca que lo hagan?

7- ¿Que tiene en particular la atención al cliente en este restaurante? ¿Que lo diferencia de otros en este sentido?

8- ¿Cómo es el proceso de contratación/selección aquí? ¿Qué preguntan/hacen/hacen hacer? Perfil de empleado

9- ¿Los trabajadores reciben capacitaciones respecto a servicio al cliente? ¿Cada cuánto? ¿Qué dicen al respecto? ¿Los administradores también tienen capacitaciones?

10- Esta información sobre servicio al cliente, ¿se encuentra en manuales o guías?

11- ¿Existen valores o principios del restaurante? ¿Cuáles son? ¿Cómo se buscan transmitir estos?

12- ¿Cuánta gente trabaja en el restaurante? ¿Cuánta gente trabaja tratando directamente con el cliente?

13- ¿Cómo es la relación con los trabajadores? ¿Suelen haber conflictos de algún tipo?