

El aprendizaje de las competencias sociales en las actividades de servicios

J. Rosa MARRERO RODRÍGUEZ
Departamento de Sociología,
Universidad de La Laguna
jrmarrrod@ull.es

Recibido: 7-11-07

Aceptado: 7-7-08

RESUMEN

El objetivo de este artículo es doble. Por un lado, abordar las vías de aprendizaje de las competencias sociales en las actividades productivas de servicios. Estas competencias se activan debido a la presencia de los clientes o usuarios, pero dado que presentan un bajo nivel de formalización, su estudio resulta más complejo. Las vías de aprendizaje son diversas (empleado, empresa, cliente), por lo que se lleva a cabo un recorrido por las mismas. En segundo lugar, se realiza una aproximación a la importancia que, en términos cuantitativos, podrían tener las competencias sociales en la estructura productiva española.

Palabras clave: competencias sociales, trabajo emocional, cualificación, servicios, empresa.

The training of the social skills in the service activities

ABSTRACT

This article objective is double. First, an approach to the ways of training of the social skills in the productive activities of services. These skills activate with the consumers or clients, but this research is complex because these social skills display a low level of formalization. There are some ways of training (employees, company, consumers), and I'm going to talk about them. Secondly, an approach to the quantitative importance that the social skills have in the Spanish productive structure.

Keywords: Social skills, emotional work, training, services, company.

REFERENCIA NORMALIZADA

Marrero Rodríguez, J. R., (2009). El aprendizaje de las competencias sociales en las actividades de servicios. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, núm. 1, 2009.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Acerca de la (in) definición de las competencias sociales. 3. El aprendizaje de las competencias sociales. 3.1. La perspectiva del empleado. 3.1.1. *Emotional labour*. 3.2. La perspectiva de la empresa. 3.3. La perspectiva del cliente. 4. Una aproximación a la dimensión cuantitativa de las competencias sociales en la estructura productiva española. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1. Introducción

La Sociología del Trabajo nace al calor del desarrollo industrial, por lo que resulta comprensible que las actividades industriales hayan ocupado su atención durante décadas. Sin embargo, a partir de los años setenta –para el caso de España, desde finales de los ochenta- son cada vez más numerosos los estudios que atienden al complejo y diverso sector de las actividades de servicios, acorde con su mayor presencia en la estructura económica y en la población ocupada.

En las relaciones de empleo de muchas de estas actividades (Cuadrado Roura y Río Gómez, 1993; Gershuny y Miles, 1988; Gordo y otros, 2006; Gutiérrez Junquera, 1993) se da la circunstancia de que, además del empleador y del empleado, propio de toda relación asalariada, interviene un tercer actor, el cliente -usuario, consumidor-. Muchos trabajadores de servicios atienden tanto las órdenes de superiores como las demandas de clientes. Por lo que se han venido desarrollando cada vez más orientaciones teóricas que incluyen en sus análisis la presencia del mismo (Korczynski, 2002; Lucas, 2004). Ello implica un ámbito de relaciones sociales ‘incrustadas’ en situaciones económico-mercantiles más problemático que en las actividades industriales. Como es sabido, en muchas de estas actividades los trabajadores forman parte del servicio; éste produce algo ‘intangibles’, perecedero –imposible su almacenamiento- y además, al ser la producción simultánea al consumo, ello dificulta los mecanismos de control empresarial (Korczynski, 2002; Marrero Rodríguez, 1996, 2004).

Este trabajo se va a detener en una cuestión insuficientemente analizada: las competencias sociales, que se refieren a las cualificaciones no técnicas, activadas cuando están presentes los consumidores (clientes o usuarios), y necesarias para atender sus demandas. Por lo que no tienen que ver con materiales, objetos o información, sino con personas. Y aunque el conjunto de aspectos a tratar es amplio, aquí sólo voy a concentrarme en uno de ellos. El que se refiere a las vías para el aprendizaje de dichas competencias: el empleado, la empresa y el cliente. Como se verá a continuación, dado que estas cualificaciones o competencias se gestan (principalmente) en la vida cotidiana pero alcanzan un valor mercantil y requieren de los clientes o consumidores para su desarrollo, una aproximación conjunta a las variadas dimensiones del aprendizaje sería beneficiosa desde un punto de vista académico, pero también empresarial y sindical (más cuando se ha constatado que las aproximaciones fragmentarias a estas fórmulas de aprendizaje son la norma). En base a este objetivo, el recorrido que se realizará será el siguiente. Primero se abordará el propio concepto de competencias sociales y las dificultades para su operacionalización. En segundo lugar, atenderé a las tres vías de aprendizaje de las competencias sociales y acabaré con una breve aproximación a la importancia cuantitativa que dichas cualificaciones pueden tener en la estructura productiva española de comienzos del siglo XXI.

2. Acerca de la (in)definición de las competencias sociales

Con la expresión ‘competencias sociales’ puede entenderse una referencia a la apariencia física agradable o bella, a la competencia interactiva, a la capacidad empática o a la resolución de conflictos en situaciones que convierten al componente emocional en central. Muchos autores coinciden en que estas competencias tienen un bajo nivel de formalización, dado que no son aprendidas en la escuela, sino adquiridas en los espacios no mercantiles de la socialización –familia, grupos de pares, espacios de ocio, media-. Es frecuente que ni empleados ni empleadores sean conscientes de su presencia, lo que dificulta su reconocimiento salarial y profesional, y complejiza e incrementa la arbitrariedad de los procesos de contratación y promoción.

Las competencias sociales se activan dada la existencia de relaciones sociales entre empleados y clientes. No son encuentros casuales, sino relaciones sociales, aunque algunas situaciones son tan formales, reglamentarias o cortas que algunos autores han rechazado considerarlas como tales –por ejemplo, los puntos de venta de entradas-, por la reducida implicación personal desplegada en los individuos implicados (Gutek, 2000). Además, estas relaciones cliente-empleado se dan en un contexto mercantil, marcado además por la lógica desigualdad entre ambos, dado que, aunque cada uno debe cumplir con un rol distinto, lo habitual es que se dé en un marco de subordinación, donde el cliente ordena y el empleado obedece. Además, no es infrecuente que pertenezcan a marcos culturales y económicos distintos, como ocurre en el turismo o cuando coinciden clases y grupos sociales diferenciados (Carmouche y Kelly, 1995).

Precisamente por tratarse de un contexto mercantil es por lo que este encuentro clientes-empleados puede generar cuotas de ansiedad y stress en mayor medida que otros encuentros sociales (Riley, 1986). Los empleados no siempre saben lo que quieren los clientes y éstos, por definición, son diversos en personalidad, expectativas y deseos. Es un encuentro marcado por la mercantilización, pero que incluirá necesariamente elementos no mercantiles, encuentro en el que surgen obligaciones mutuas entre personas muchas veces desconocidas entre sí. El ‘contrato psicológico’ en este caso es más impreciso aún que el que se da en otros contextos contractuales, como la producción de bienes industriales (Riley y otros, 2002). Aquí el cliente supone el ‘tercero en discordia’ (Lucas, 2004).

Esta compleja maraña de elementos sociales y económicos es estudiada desde diferentes puntos de vista, cada vez más dadas sus implicaciones empresariales, organizacionales y laborales. Pero mientras que parece que las competencias técnicas implicadas son fáciles de formalizar, no lo son tanto las competencias sociales que se activan. Con respecto al contenido de estas competencias, lo más sencillo es comenzar comparándolas con las cualificaciones técnicas. En primer lugar, éstas implican manejo de materiales, objetos o información, mientras que aquellas suponen trato con personas. Esa es la diferencia central.

En segundo lugar, se podría considerar que las dimensiones del concepto ‘competencias sociales’ son las siguientes (Norris, 2003)¹:

- Conciencia de sí: reconocer las propias emociones; entender razones y circunstancias por las que se siente uno de una determinada manera. Muchos trabajadores de servicios deben desarrollar una conciencia de sus competencias sociales (respecto al cómo y cuándo las despliegan). Desarrollo de la conciencia de sí mismo para usar las emociones y dar un buen servicio (Thompson, 2001).
- Auto-regulación de la emoción: verbalizar y hacer frente al enfado, culpa, depresión y otras emociones; controlar impulsos agresivos y antisociales; reconocer fuerzas y movilizar sentimientos positivos hacia los otros. Aquí la aportación de Hochschild, como veremos brevemente, ha sido fundamental.
- Supervisión del sí y escenificación: focalizar tareas, establecer objetivos a medio y largo plazo, modificar la conducta dependiendo de las respuestas, motivación positiva y optimismo, trabajar de cara a estados óptimos. Aquí se conjuntan tanto dimensiones emocionales como cognitivas.
- Empatía: aprender cómo incrementar los mecanismos de *feed-back* en la vida cotidiana, aprendizaje de la escucha, y de la comprensión hacia el sentimiento y perspectivas de los otros.

En tercer lugar, al igual que en las competencias técnicas, en las sociales se diferencia entre conocimiento explícito y tácito. Aquel, como su nombre indica, se adquiere a través de un procedimiento claramente establecido y reconocido, no siendo así en el segundo. Dado que los individuos aprenden a relacionarse con otros en un largo proceso de socialización (que puede incluso durar toda la vida), es sobresaliente el peso de las competencias sociales tácitas. Por lo que es frecuente que se confunda con rasgos de personalidad y con características individuales –lo cual en parte es cierto para algunas competencias- (véase Schutte y otros, 2001; Hogan y Shelton, 1998), y también influya para su menor reconocimiento como cualificación profesional.

Así pues, un problema relativo a las competencias sociales tiene que ver con la naturaleza del conocimiento que supone. Pues, mientras todas las competencias, sean técnicas o sociales, están dentro de las personas, en el caso de éstas últimas parecería que se exponen íntimamente vinculadas a los rasgos de personalidad o de carácter (Thompson, 2001). Por ello mismo, se las asocia a individuos pertenecientes a determinados grupos sociales, como es el caso de las mujeres, razón por la que en algunos casos la discusión acerca de las competencias sociales y su importancia en los trabajos de servicios está vinculada a la dimensión de género que atraviesa las relaciones laborales (Thea Sinclair, 1997; Belt y otros, 2002)².

¹ Véase también Brownell (1990), Elliot y Gresham (1987).

² Lo que ha llevado a algunos análisis feministas a plantear que el desarrollo de la sociedad de servicios, con su permanente recurso a las desigualdades de género en la distribución de puestos entre hombres y mujeres, debe ser considerado más bien una ‘sociedad servil’ (Korczynski, 2002). Para el caso español, la

En cuarto lugar, también debemos diferenciar entre conocimiento abstracto y concreto. El primero suele implicar el manejo de información o cuerpos de conocimientos formalizados que se habrán de aplicar a un amplio espectro de situaciones. El segundo se adquiere en una situación concreta y se activa sólo en ella. Claro que las competencias adquiridas por las mujeres en el espacio familiar son aplicadas en ocasiones a un amplio espectro de clientes, lo que nos hace dudar de las fronteras entre conocimiento abstracto y concreto. Así, debemos también diferenciar entre conocimiento abstracto y concreto. El problema en este nivel es que habitualmente se atribuye aplicación de conocimiento abstracto o concreto dependiendo de la ubicación del puesto en la clasificación ocupacional, y no respecto del ámbito de habilidades realmente activadas.

En quinto lugar, Korczynski (2005) hace una propuesta relativa a los diferentes elementos implicados en la expresión *social skills*, tratando de diferenciar entre elementos tangibles y no tangibles, y en cada uno de ellos entre complejidad de la tarea y autonomía. Con respecto a la complejidad del trabajo, los elementos tangibles (trabajar con materiales o información) no presentan problema, puesto que se los puede considerar como en la industria, siendo el indicador más habitual el nivel de estudios requerido. Con respecto a los elementos intangibles, aunque aquí hay menos consenso, se puede valorar que, cuanto mayores sean los componentes cognitivos y emocionales implicados, mayor será la competencia social. En cuanto a la autonomía, cuanto más estandarizado esté el servicio y/o más controles ejerza la empresa, menores serán los grados de autonomía (véase también Hampson y Junor, 2005). En cualquier caso, lo que viene a señalarse aquí tiene que ver no sólo con el contenido de las competencias sino con la complejidad de las mismas y la autonomía para su ejercicio.

A modo de resumen, se puede afirmar que las relaciones sociales con los clientes activa habilidades que los individuos adquieren en los espacios no mercantiles –aunque no exclusivamente–, que pueden implicar conocimiento abstracto y concreto, explícito y tácito, consciente e inconsciente; y tanto componentes emocionales como cognitivos. Las cuatro dimensiones consideradas más arriba se despliegan de forma más o menos compleja atendiendo a la diversidad de personas y situaciones en las que se vea involucrado el empleado (lo que es independiente del reconocimiento profesional que finalmente alcance)³.

Veamos a continuación los procesos de aprendizaje de las competencias sociales. Para ello se tendrá en cuenta la tríada empleado-empresa-cliente.

sociología ha venido abordando la cuestión de los cuidados en el ámbito reproductivo y sus relaciones con el sistema productivo, cuestión en la que no me voy a detener (véase Martín Palomo, 2007).

³ Y podría valorarse como una suerte de plantilla para la operacionalización de este concepto.

3. El aprendizaje de las competencias sociales

Son cuatro las vías posibles para el aprendizaje de las competencias sociales: la experiencia anterior, la empresa, los compañeros de trabajo y los clientes. A continuación realizaré un recorrido que tendrá en cuenta los mecanismos de aprendizaje del empleado, las prácticas empresariales y la presencia del consumidor, como tres dimensiones interrelacionadas que habrán de tenerse en cuenta para comprender los procesos de aprendizaje de las competencias sociales.

3.1. La perspectiva del empleado

Muchos individuos escogen empleos precisamente porque implican tratar con otras personas. Diversos estudios han subrayado este aspecto, esto es, la motivación a tratar o trabajar con otros (Riley, 1986, 2002; McBride, 2005; Hennig-Thurau, 2004). Lo que se puede interpretar como el deseo de recibir estímulos de las relaciones humanas o la búsqueda de la satisfacción en el trabajo a través del aprovisionamiento de satisfacción o bienestar a otros. Cuando la motivación falta, los individuos sufren desgaste tanto cognitivo como emocional.

Algunas de las estrategias utilizadas que han sido estudiadas (en mayor o menor medida) son las siguientes: estereotipos, esfuerzo emocional, emulación e instrumentalismo (Riley, 1995). Los estereotipos se presentan como una fórmula que permite una rápida clasificación de los clientes, minimizando la incertidumbre del servicio y comportamiento a emplear en cada caso. Desde luego que los estereotipos tienen un lado oscuro, pero aquí quiero resaltar sobre todo la posibilidad que abren para reducir dudas y stress de cara a los futuros comportamientos con los clientes (Riley, 1986, 1995, 2007). En este caso, los empleados utilizan sistemas de clasificación social ya existentes que facilitan la aplicación de un protocolo de actuación, sobre todo en los casos en que las empresas no lo proporcionan.

La emulación social es útil cuando hay distancia social entre empleado y cliente, de tal forma que aquel imita al cliente en comportamientos y status, con lo que reduce la posibilidad de conflictos de rol (Riley, 1986). Como en cualquier otra actividad económica, el instrumentalismo tiene un papel relevante, aunque algunos autores han planteado su eficacia limitada en las actividades de servicios (Riley y otros, 2002). Al trabajo emocional le dedico un apartado específico. En cualquier caso, hay que señalar que los componentes cognitivos del aprendizaje de competencias sociales se encuentran poco estudiados, habiendo recibido mucha más atención las dimensiones emocionales del mismo⁴.

El comportamiento del empleado cambia a medida que se suceden relaciones con clientes, siguiendo un camino que depende de los resultados de anteriores encuentros. Aunque también de las motivaciones previas y de los mecanismos que emplea para

⁴ Un comportamiento poco estudiado es la imitación de los compañeros de trabajo.

salvaguardar su identidad en las sucesivas relaciones. Los roles también cambian para favorecer la reducción de stress, mejorar la imagen, así como la relación entre objetivos y costes –subjetivamente valorados-. Así, la comunicación que se da entre empleados y clientes es un proceso transaccional, puesto que implica una negociación permanente de significados (Clark, 1995).

3.1.1. *Emotional labour*

Probablemente donde la discusión académica acerca del aprendizaje de las competencias sociales se ha centrado más es en el ‘esfuerzo emocional’, definido como “esfuerzo, planificación y control requeridos para expresar emociones deseadas organizacionalmente durante las transacciones interpersonales” (Hampson y Junor, 2005); y ello se ha hecho tanto en perspectiva sociológica, como psicológica y del *management* (véase también Bericat, 2000; Bolton, 2006).

Los análisis sobre *emotional labour* arrancan con la obra de Hochschild (1983), para quien las dimensiones biológica, psicológica y social de las emociones están vinculadas. Las emociones tienen una base bio-psicológica pero se activan socialmente. Están basadas en experiencias anteriores, y responden siempre a una anticipación, lo que es central para el desarrollo del yo. Se establecen así relaciones claras entre las experiencias emocionales y el entorno social.

La gestión de la emoción depende del tipo de emoción y de cómo las normas sociales permitan, repriman o regulen cada uno de los sentimientos. Por lo que el análisis atiende a las relaciones entre sentimientos, reglas e ideología. Los individuos interiorizan las reglas sociales, y a partir de ahí deben gestionar y definir sus emociones. Así, todas las relaciones sociales implican gestión de las emociones. Sin embargo, en las sociedades capitalistas se dan situaciones comerciales que requieren gestionar emociones; pero que al tener valor de cambio, por ser inducidas o suprimidas dichas emociones con objetivos comerciales, Hochschild prefiere pasar a denominarlo *emotional labour*.

Tres factores hacen que el esfuerzo emocional sea diferente al desempeñado en los espacios no mercantiles: su mercantilización, la desigual relación empleado-cliente y la imposición de guiones prescritos por parte de los empleadores.

Este ‘esfuerzo emocional’ se puede realizar a través de dos procesos: actuación superficial o profunda. En el primer caso, sólo se añaden o suprimen emociones concretas –un cliente entra borracho en un bar y el camarero reprime una expresión de enfado-. En el segundo, se trabajan las emociones para llegar a ser sentirlas realmente. Las empresas incentivan en sus empleados el ejercicio de una actuación profunda de *emotional labour*, a partir de la creencia de que al ser más convincente la expresión emocional, se presta mejor servicio⁵.

⁵ En el planteamiento psicoanalítico, el inconsciente actúa de mediador entre la reacción instintiva y la apreciación subjetiva de los imperativos sociales. A través del *super-ego*, los roles culturales se aplican al

Muchos trabajos se han realizado con la perspectiva de Hochschild, de los cuales algunos progresivamente han ido matizando sus ideas⁶. Así, Theodosius (2006) observa que Hochschild olvida los componentes inconscientes y relacionales, por lo que decide incorporarlos a sus análisis. De esta manera, explora las experiencias interactivas emocionales que ocurren entre las personas, al contrario que Hochschild que no explora realmente la interacción sino que analiza las emociones sin tener en cuenta al otro. Lo mismo respecto de las dimensiones inconscientes de las emociones.

También Guerrier y Adib (2003) insisten en que Hochschild minimiza las acciones que los empleados realizan para hacer frente a las exigencias del trabajo, como por ejemplo, sus estrategias para alcanzar satisfacción resultantes de mantener relaciones donde se busca obviar el dúo empleado-cliente, atendiendo a los mismos como si no fuesen tales. O buscando la sucesión de momentos de trabajo y ocio en el espacio laboral –frecuente por ejemplo en los bares.

Otros autores subrayan que tampoco tuvo en cuenta el apoyo que los individuos encuentran en espacios externos al trabajo, para superar las tensiones del mismo (Seymour, 2005). Y otros apuntan al excesivo protagonismo que se da al componente emocional, puesto que en las competencias sociales que se activan en las actividades de servicios intervienen otros elementos, como los cognitivos y tecnológicos (Hampson y Junor, 2005). Y para otros Hochschild no tuvo en cuenta las experiencias de los individuos en sí mismas, quienes a menudo les gusta la representación delante de los clientes (Guerrier y Adib, 2003).

Al introducir dimensiones relacionales, motivacionales, conscientes e inconscientes, resulta que nos encontramos con el problema de la misma noción de personalidad. Los debates sobre el esfuerzo emocional dan por supuesto muchas veces que los individuos tienen una personalidad que deben alterar para poder mantener relaciones ‘emocionales’ con los clientes. Dándose por supuesto que existe una personalidad auténtica en cada individuo. Una aproximación alternativa es que el yo está fragmentado, o mejor dicho, que el yo posee personalidades fragmentadas, entendido en el sentido de que se construyen en el proceso. Las personas actúan en un sentido que subjetivamente ven como más o menos auténtico, lo que permite una aproximación más realista a la construcción de las personalidades en la modernidad tardía (Guerrier y Adib, 2003).

A pesar de las críticas, esta autora ha sido fundamental para profundizar el conocimiento del papel de las emociones en los empleos de servicios, tanto en lo relativo al impacto del trabajo emocional sobre los trabajadores, como a las consecuencias de su presencia en las estrategias de las empresas (Seymour, 2005). Y la literatura posterior muestra las resbaladizas dimensiones emocionales implicadas en el trabajo de

ego con el trabajo emocional, aplacando los sentimientos –*ello*-. Pero Hochschild reinterpreta a Freud trayendo su noción de represión emocional a un armazón interaccionista. La represión de las emociones es consciente, y en su teoría no hay emociones originales, sino sociales. Mientras que para Freud las emociones reprimidas sólo tienen espacio en el ámbito de lo inconsciente.

⁶ Para una crítica teórica y metodológica a su planteamiento, véase Korzcynski (2002).

servicios, que incluyen representación y control -consciente e inconsciente de las emociones-.

3.2. La perspectiva de la empresa

Los encuentros clientes-empleados son cada vez más valorados en las empresas de servicios, dada la idea generalizada de que la calidad de la relación interpersonal afecta positivamente a la fidelidad del consumidor. Por ello el entorno organizativo resulta fundamental para mejorar las competencias sociales. Las empresas buscan intervenir sobre los comportamientos de los empleados, a través de aproximaciones cognitivas, comportamentales y emocionales (Garavan, 1997). En gran medida, estas ideas han contribuido a explicitar la existencia de estas competencias (y han puesto a la 'inteligencia emocional' en el listado de cualidades deseables para directivos y empleados).

La empresa busca la adecuada combinación de competencias técnicas, sociales y estéticas. Por lo que la selección es un paso cada vez más importante, vertebrando fórmulas de reclutamiento que permitan dar con candidatos que muestren capacidad y disposición para responder a los requerimientos de los otros (Sirakaya y otros, 1999). Pero incluso después de la contratación, continúan con la labor de adaptación al personaje deseado, en términos físicos y comportamentales. Se enseña así a usar uno u otro tipo de expresiones, dependiendo del tipo de cliente al que se va a dirigir (Thompson, 2001).

Es por ello que hay que estudiar el trabajo más allá de la concepción tradicional de conocimiento, pues se debe explorar cómo los empleadores definen y estimulan el desarrollo de las competencias estéticas y sociales, además de técnicas en los empleos de servicios. Por ejemplo, en los *call centers*, y con respecto a las operadoras, se enfatiza el conocimiento del producto, pero también y sobre todo el adiestramiento de la voz, y las capacidades para conectar empáticamente con el cliente. Mientras que en los comercios, el énfasis recae más sobre la estética y los atributos relacionales de los empleados. En este segundo caso, aunque de nuevo el conocimiento del producto es importante, son fundamentales los elementos intangibles de la presentación en público y atención a los clientes (Thompson, 2001).

En líneas generales, es creciente la tendencia en las grandes empresas de servicios a desarrollar planes de formación en competencias sociales, inclinándose en mayor o menor medida hacia una de las siguientes estrategias⁷. Bien aquellas que conciben el servicio como una actividad económica similar a la producción de bienes industriales, por lo que lo organizan burocráticamente, estandarizándolo –estrategia *macdonald*

⁷ Es mayoritaria la literatura centrada en las grandes empresas o cadenas, que invierten en formación e inculcan mecanismos o fórmulas concretas a los empleados de cara a las competencias sociales. Por lo que no se sabe tanto de lo que ocurre en las pequeñas empresas ni en la socialización informal de las grandes (Seymour, 2005).

(Ritzer, 1995)-. En este caso, las propuestas organizativas se encuentran al servicio de la búsqueda de la eficiencia.

En segundo lugar, aquellas otras que dan por supuesta la inadecuación de la organización burocrática a los servicios –estrategia *empowerment*-. Y esto es así porque se considera que la actividad de servicios debe ser organizada de forma diferente a la producción de bienes industriales, otorgando una mayor capacitación al empleado (entendida como aumento de la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa en la escala jerárquica, participación en la organización de las tareas, autogestión y control sobre la relación con el cliente). En este caso, el fundamento organizativo es la calidad en la atención al cliente.

En el primero de los casos, cuando la organización es burocrática y orientada a la eficiencia, los niveles de autonomía bajan; y en el segundo, cuando hay una orientación hacia el cliente, es mayor el grado de autonomía. En estos casos, la socialización se convierte en la mejor forma de control (McBride y otros, 2005), aunque también la adecuada selección y formación, tal que sea beneficioso la mayor autonomía otorgada al empleado en su gestión directa con el cliente (Seymour, 2005; Korczynski, 2005).

Pero no se trata simplemente de escoger una u otra opción. Porque para el primer grupo de empresas, la eficiencia debe lograrse en un entorno organizativo donde los clientes pueden tener dificultades para conseguir trato personalizado, al tiempo que los empleados han de vérselas con guiones prescritos de comportamientos y símbolos que reducen sus capacidades de intervención personal en actividades que son, por antonomasia, personales. Los problemas del segundo grupo de empresas no son menores pues deben atender a la calidad del servicio, sin olvidar que vulnere la lógica de la rentabilidad, y con unos empleados a los que debe formar, y por tanto remunerar. Por esta razón, Korczynski (2002) ha planteado que el estudio de las actividades de servicios reclama una vía intermedia, ‘la burocracia orientada al cliente’ donde se debe atender a la tensión que ambos objetivos suponen para dichas actividades.

Ahora bien, es importante lo relativo a la recepción de los planes de formación por parte de los empleados. Se ha visto que en algunos casos éstos son reacios a aceptar los planteamientos de las empresas, puesto que consideran que los guiones o fórmulas propuestos no les permiten resolver los problemas que pudieran surgir con los clientes, complicando todavía más en ocasiones el trato con los mismos. Así, a veces, parecen querer renunciar a los contenidos de estos planes de formación y aplicar conocimientos basados en su socialización previa, que les posibilite, por ejemplo, defenderse mejor de los clientes conflictivos –actuando como en la vida cotidiana, tratando con distancia y antipatía a los clientes abusadores, por ejemplo-. En otras ocasiones, gracias a los compañeros de trabajo se desarrolla un repertorio que permite clasificar a los clientes –estereotipos-, diferenciando el trato para los buenos y los malos consumidores (Seymour, 2005).

En cierta medida, se viene a cuestionar la legitimidad otorgada a dicha formación, dado que los empleados se atienen no al guión, sino a la experiencia de los compañeros más veteranos y a las suyas propias (Seymour, 2005). Lo que puede hacer poco rentable la formación, dado el rechazo que a veces provocan, curiosamente en un contexto donde ésta se supone que permite acceder a un mayor estatus

y reconocimiento profesionales. Pero además nos lleva a otros aspectos igualmente importantes para un mejor conocimiento académico de las competencias sociales. Parece ser que, para los empleados, este tipo de formación sólo se puede adquirir con la práctica porque los individuos en general vivimos el aprendizaje de emociones como un proceso algo más personal e íntimo que los aprendizajes cognitivos. Lo que lleva a muchos a valorar la formación en emociones como una vulneración de la personalidad.

Lo que tiene que ver también con el hecho de que muchos de estos planes de formación tienden a proponer modelos de atención al cliente que parte del supuesto 'cliente soberano', como una figura despersonalizada. Mientras que los empleados han de vérselas con personas de carne y hueso diversas y complejas (Korczynski, 2002).

Hay varias fuentes de aprendizaje de las competencias sociales –socialización previa, planes de formación de las empresas, aprendizaje a partir de la relación con el cliente-. Pero parecería que, a diferencia de las competencias técnicas, aquellas tienen dimensiones que son aprendidas de una manera que los individuos interpretan como más personal o íntima. Lo cual a su vez, permite a los empleados alternar e interactuar con diferentes mundos de creencias –el laboral y el extra-laboral-. Estos mundos interactúan e intervienen conjuntamente en el aprendizaje y aplicación de las competencias sociales. Así como son fluidas las relaciones entre el mundo del trabajo y del no trabajo, así también hay fluidez, negociación y en ocasiones, conflictos entre las competencias sociales adquiridas en ambos espacios (Hampson y Junor, 2005). Por otro lado, compartir experiencias después del trabajo o en momentos de descanso supone una vía complementaria de aprendizaje de la gestión de relaciones con los otros, donde los menos experimentados se benefician de los más veteranos.

3.3. La perspectiva del cliente

El análisis de las competencias sociales debe tener en cuenta al cliente, pues los empleados aprenden en los sucesivos encuentros. Los consumidores se comportan mercantilmente, buscando los menores costos en precios, tiempo de búsqueda y obtención de información, y la máxima utilidad. Ahora bien, sabemos que el consumo es también un mecanismo de mantenimiento y mejora del estatus, y de construcción de la identidad –lo que incluye componentes como la mejora de la auto-imagen, o la proyección de una imagen ideal mejor que la vivida subjetivamente-. Esto implica para las empresas, atender tanto a las dimensiones de las 'necesidades' como de los 'deseos' (Alonso, 2005; Bourdieu, 1994; García Ruiz, 2005; Hampson y Junor, 2005; Korczynski, 2002; Riley, 1986).

Gran parte de la literatura orientada al consumidor tiene como objetivo su satisfacción, fidelización o la mejora del servicio, por lo que el proceso de aprendizaje del empleado es tangencial en la misma. Sin embargo, lo que aportan estas perspectivas es su conocimiento acerca de cómo se produce esta interacción desde el otro lado del ruedo. La satisfacción del cliente efectivamente tiene mucho que ver con las competencias sociales y la motivación del empleado, al repercutir éstas en aquella, lo cual a

su vez, favorece la valoración positiva del servicio recibido (Hansen, 2003; Hennig-Thurau, 2004).

Han sido bastante estudiados los mecanismos que sostienen la confianza en los consumidores (Sirdeshmukh et al, 2002). Por ejemplo, lo que genera confianza (entendida como expectativas mantenidas por el consumidor de que el proveedor del servicio es seguro y se puede confiar en entregarse a sus promesas), sentimiento de fiabilidad y lealtad. Dado que se consideran estos elementos como favorecedores de la fidelidad futura del cliente⁸.

En los encuentros empleado-cliente, es frecuente que ambos pretendan una interacción social más allá de la compra-venta del servicio. Lo que va a favorecer el proceso de aprendizaje de las competencias sociales. Sin embargo, precisamente por esto, cuando surgen problemas, es frecuente que se rompa el pacto, emergiendo, hasta entonces oculta, la 'pura relación mercantil'. Tanto clientes como empleados, cuando han de afrontar interacciones dolorosas o desagradables, recurren a convertirlas en intercambios económicos (Guerrier y Adib, 2003), todos ateniéndose al guión que se le supone a cada uno.

Para prevenir la emergencia de esta única dimensión económico-mercantil, es por lo que muchos empleados terminan aprendiendo a incorporar competencias para crear confianza y amigabilidad; para que cuando surja el conflicto la resolución del mismo sea menos violenta. Esto recuerda que las relaciones sociales también están caracterizadas por la existencia regular de rituales. Rituales que favorecen la emergencia de un sentimiento colectivo de pertenencia (Turner y Stets, 2006).

Algunos estudios apuntan a que ambos actores, clientes y empleados, comparten muchas veces la conciencia y frustración de su pertenencia a una relación económica siempre incómoda para desarrollar relaciones sociales afectivas agradables. Por lo que construyen defectuosamente un espacio de intercambio que les permita olvidar o 'representar' que están insertos en una relación mercantil (Bolton, 2005; Granovetter, 1985)⁹. En general, da la impresión de que esto favorece el aprendizaje de competencias sociales a través del cliente, y además que reduce el stress en los empleados.

⁸ Y se ha visto, por ejemplo, que aquellas conductas donde se antepone el interés del consumidor al del empleado –en forma de comportamientos concretos–, favorece la confianza. Esto se vive como una prueba de que los individuos están yendo más allá del contrato. Se sale del rol económico-mercantil y se dirige hacia una relación social que parece no económica. También, claro está, es muy importante la resolución de problemas favorece la confianza (Sirdeshmukh et al, 2002).

⁹ Precisamente por esto, se plantea que muchos clientes a veces renuncian a la relación social, y se atienen al guión. Así, Bolton (2005) plantea, en una investigación en los call centers, la existencia de tres tipos de clientes. El cliente rey sería producto del desarrollo de la sociedad de consumo, que ha creado este mito. Mito que los empleadores intentan reproducir y que muchos consumidores asumen. Las relaciones entre producción y consumo se vuelven contradictorias, dada la necesidad de organizar eficientemente la producción al tiempo que se pretende plantear el consumo como libre e infinito. En el caso del agente económico, se dan cuando los clientes son conscientes de la escenificación que tiene lugar en el intercambio con los empleados y prefieren una transacción impersonal y funcional, para evitar lo que consideran una interacción social falsa. Y los agentes morales, son aquellos clientes que aspiran a ser tratados como personas, buscando vías para salir de los guiones preestablecidos.

En las relaciones con el cliente, el empleado siempre debe activar sus competencias sociales, tal que tenga en consideración la desigual relación cliente-empleado (subordinación del segundo al primero) y las diferencias culturales y de género, así como en el tipo de demanda y de trato¹⁰. Y en estas complejas relaciones, el empleado contribuye a la satisfacción del cliente y éste al aprendizaje de competencias sociales de aquel (Hancer, 2003; Hampson y Junor, 2005).

Sin embargo, los factores organizativos son importantes para que la provisión del servicio se pueda efectuar, de manera que tanto clientes como empleados puedan *representar* satisfactoriamente la relación social, en los términos elegidos por ambos. En este sentido, las pautas organizativas o formativas de las empresas a veces sólo consiguen obstaculizar el proceso de aprendizaje basado en la misma interacción social.

Una última cuestión a considerar en el análisis de las relaciones entre clientes y empleados es que muchos clientes han sido o son en otros contextos empleados con relaciones directas con otros clientes. Y que muchos empleados han sido o son habitualmente clientes en otros contextos. Estos intercambios de roles favorecen la empatía que requiere estos encuentros (Seymour, 2005; Guerrier y Adib, 2003).

4. Una aproximación a la dimensión cuantitativa de las competencias sociales en la estructura productiva española

¿Vale la pena seguir indagando en este asunto de las competencias sociales? Una última cuestión que quisiera plantear se refiere a la importancia cuantitativa que pudieran tener en el tejido productivo español, para considerar como programa de investigación el desarrollo de muchos de los aspectos considerados más arriba. Para ello, se ha realizado un recorrido por diferentes encuestas que abordan la cuestión relativa a la cantidad de ocupados cuyo trabajo incluye trabajar con clientes, consumidores o usuarios. Sin entrar a medir las cuatro dimensiones que se han considerado como componentes del concepto ‘competencias sociales’, sino únicamente para valorar su posible importancia en la estructura productiva.

La primera de las fuentes seleccionadas fue *Clases sociales y estructura social*, realizada por el CIS en 2006 y con representatividad nacional. Una parte de la misma estuvo dedicada a aspectos concretos del trabajo de los ocupados¹¹, habiéndose seleccionado algunas de las preguntas; específicamente las que atienden a sí en las actividades realizadas por los entrevistados tenía importancia el trato con otros. De un total de 121 preguntas, cerca de treinta estaban orientadas a aptitudes y condiciones de

¹⁰ Muchos clientes se sienten más confiados si se cumple su expectativa – a veces no consciente- de encontrar hombres o mujeres en determinados puestos. Y al revés: dado que tradicionalmente en muchos hoteles o bares la clientela ha sido masculina, el acceso de mujeres a estos establecimientos obliga a las empresas a cambiar pautas consolidadas e incluso a ofrecer nuevos servicios (Carmouche y Kelly, 1995).

¹¹ Véase Estudio CIS número 2634. Para este estudio se realizaron 8265 encuestas.

trabajo, pero aquí sólo se han seleccionado cinco preguntas (dos dedicadas a las actividades y tareas del trabajo realizado por los entrevistados, y otras tres relativas a aspectos vinculados, como ritmo de trabajo, esfuerzo y cualidades requeridas para la realización de las mismas).

Pues bien, a la pregunta “qué tipo de actividades ocupan más tiempo en el trabajo, si las dedicadas a tratar con objetos, con datos o con personas”, el 43,7% declara que con personas (en primer lugar). Esto coloca las relaciones con otros en un nivel importante, dejando muy cerca a los que declaran dedicar más tiempo a trabajar con objetos, un 41,8% y en tercer lugar, a los que trabajan con datos (13,4%). Así, los ocupados españoles dedican una gran parte de su tiempo a tratar con otras personas.

Esta situación afecta más a las mujeres que a los hombres; por grupos ocupacionales, influye en mayor medida a los directivos, técnicos, profesionales, pequeños empresarios y empleados de oficina y servicios; por debajo de la media a los obreros no cualificados, mientras que muy poco a los agricultores y obreros cualificados.

Con esta pregunta surge la duda razonable de que los tiempos dedicados a las personas viene a incluir dos situaciones completamente distintas, aquel dedicado a dirigir y organizar a otros, y tiempo dedicado a tratar con clientes o usuarios. Las competencias sociales deben activarse en ambos casos, pero la naturaleza de las mismas es diferente porque en el primero de ellos se trata de competencias directivas y organizativas, y en otras no necesariamente éstas¹².

Tabla 1. ¿Qué tipo de actividades ocupan más su tiempo, las dedicadas a...? (en primer lugar)

	Objetos	Datos	Personas	N.S.	N.C.
Hombre	49.6	13.5	35.5	0.7	0.6
Mujer	30.8	13.1	55.2	0.5	0.4
Directores, profesionales	22.5	19.7	56.8	0.2	0.7
Técnicos y cuadros medios	9.8	21.8	67.0	0.7	0.6
Pequeños empresarios	39.9	3.6	56.0	0.2	0.3
Agricultores	85.7	2.4	9.5	1.2	1.2
Empleados oficina y servicios	15.8	31.9	51.4	0.7	0.1
Obreros cualificados	83.2	4.9	11.0	0.6	0.2
Obreros no cualificados	58.1	1.5	39.3	0.5	0.6
No clasificables	28.4	18.7	48.6	1.4	2.8
Total	41.8	13.4	43.7	0.6	0.5

Fuente: CIS 2006

¹² En ésta y en la siguiente pregunta, se ha seleccionado la respuesta que los interrogados eligen en primera opción.

Otra pregunta aborda la cuestión de las cualidades que los individuos consideran como más importantes en su trabajo (tabla 2). Y vemos que cerca del veinte por ciento de los individuos declara que la primera de las cualidades requeridas supone relaciones con otras personas. De manera que ‘ser tolerante y comprensivo con otros’ la seleccionan en primer lugar el 8,8% de los entrevistados, ‘compenetrarse bien con otras personas’ el 3,7% y ‘una buena capacidad de comunicación y comprensión verbales’ el 6,5%.

La importancia atribuida al trato con otras personas cuando se preguntaba por las actividades (43,7%) se reduce cuando por lo que se interroga es por las cualidades (20%). Aunque también hay que tener en cuenta que muchas otras de las señaladas pueden referirse a su relación con objetos, datos o personas (por ejemplo, ‘prestar atención’).

Otra de las preguntas seleccionadas se refiere a las tareas que se llevan a cabo cuando se mantienen relaciones con otros¹³. Se trata de una pregunta que da por supuesta estas relaciones, pero busca situar las tareas concretas que implican. Como se puede observar en la tabla 3, algo más del 60% de los entrevistados se sitúa en un nivel de complejidad que la propia encuesta implícitamente considera bajo, que viene a ser la suma de los primeros cuatro niveles. Sin embargo, cerca de un tercio de los entrevistados alude a tareas que revelan complejidad y que va desde ‘defender un punto de vista’ hasta ‘liderar a otros acerca de objetivos y estrategias’. Una aproximación más matizada a estas cuestiones nos pondría sobre la pista de la extensión en la estructura productiva de los servicios de las prácticas *macdonaldizadas* o las centradas en el empleado (*empowerment*).

¹³ A seleccionar de entre 14 niveles el que se considere más complejo de los que se realizan. En concreto la pregunta dice así: “lea esta otra tarjeta y dígame en cuál de sus 14 niveles ubicaría usted las tareas más complejas de usted realiza en sus relaciones con otras personas en su trabajo”.

Tabla 2. Cuál es la primera cualidad que considera más importante en su trabajo (%)

Cualidades	Porcentaje
Ser tolerante y comprensivo con otros	8,8
Compenetrarse bien con otras personas	3,7
Una buena capacidad de comunicación y comprensión verbales	6,5
La fuerza física	12,3
Prestar atención	25,1
Saber concentrarse	7,2
La resistencia física en tareas largas o exigentes	6,9
La paciencia o perseverancia	10,7
La destreza o coordinación de movimientos	5,4
El sentido común	4,0
Buenas capacidades lógicas (inducción y deducción)	4,2
Una buena capacidad de comunicación y comprensión escritas	1,2
Entender, formular y operar con abstracciones matemáticas	0,8
Imaginación y creatividad	1,6
Intuición	0,7
N.S./N.C.	1

Fuente: CIS 2006

En cuanto al ritmo de trabajo, se pregunta de qué depende. Como se puede observar, el ritmo de trabajo del 44,8% de los entrevistados depende de las demandas de los clientes. Los requerimientos de compañeros y jefes quedan en segundo lugar, sumando cerca del 20%. Los elementos más burocráticos (agendas de tareas) quedan en tercer lugar, y de los componentes típicamente tecnológicos, sólo el 5,9%. Esta pregunta obliga a cambiar la visión industrialista que quizá sigue dominando en la Sociología del Trabajo, porque en lo que al ritmo de trabajo se refiere, los elementos aparentemente tecnológicos y burocráticos sólo suman algo más del 20%.

Nuevamente el ritmo de trabajo de las mujeres depende más de los usuarios o clientes que los hombres. Y nuevamente los directivos, técnicos, pequeños empresarios y trabajadores de servicios presentan un ritmo de trabajo más condicionado por los consumidores. Sin embargo, en este caso, los agricultores, trabajadores cualificados, pero también los no cualificados depende en menor medida su ritmo de trabajo de los usuarios. Por lo que se muestra, en el caso de este último grupo, es que las órdenes de los jefes son bastante importantes, lo que reduce la presencia del resto de los condicionantes del ritmo de trabajo.

Tabla 3. Cuál de entre estos 14 niveles ubicaría usted las tareas más complejas que realiza en su trato con otros

Recibe instrucciones y explicaciones sencillas	21,0
Sirve a clientes atendiendo sus necesidades	31,1
Intercambia información corriente en el curso de trabajos sencillos	4,0
Ofrece información al público u otros compañeros	5,0
Vende un producto o servicio, o defiende un punto de vista	6,6
Entrena a individuos a actuar de maneras concretas	1,5
Entretiene o divierte a personas o audiencias	1,4
Asesora, ofreciendo conocimientos técnicos	4,7
Instruye y enseña a otros a alcanzar capacitaciones profesionales	4,6
Trata, diagnostica y cura a personas o animales	2,1
Supervisa a otros trabajadores	3,8
Negocia acuerdos contractuales	1,4
Orienta a individuos con problemas hacia nuevas metas	2,0
Lidera a otros acerca de objetivos y estrategias	1,6
Mi trabajo no requiere tratar con personas	5,6
Otra forma de relacionarse con personas	2,3
N.S. /N.C.	1,4
Total	100

Fuente: CIS 2006

Por último, se consideran los componentes de los que depende el esfuerzo de los individuos en su trabajo. Y cerca de un tercio de los entrevistados declara que la evaluación de su esfuerzo depende del grado de satisfacción expresado por los clientes, usuarios o consumidores.

Así pues, de manera un tanto irregular según las variables consideradas, se muestra con esta primera encuesta un mapa de la importancia del trato con los clientes o usuarios en la estructura productiva española, mapa algo borroso porque, según las variables consideradas, la intensidad de este trato parece ser mayor o menor. Si se interroga por las actividades que se realizan con personas o por lo que condiciona el ritmo de trabajo, algo más del 40% de los entrevistados alude a la importancia de su trato con otras personas. Si lo que se valoran son las cualidades puestas en juego, sólo el 20% están específicamente conducidas por la presencia de otras personas. Mientras que en la evaluación del esfuerzo realizado, la satisfacción de clientes o usuarios condiciona el 30% de las respuestas.

Tabla 4. De qué depende principalmente su ritmo de trabajo

Del compás de una máquina o cadena automatizada	5,9
De una agenda de tareas preestablecida	15,1
De las órdenes de sus jefes o superiores inmediatos	16,2
De los requerimientos de otros compañeros o departamentos	3,7
De su propia voluntad	9,0
De las demandas de los clientes (pacientes, alumnos, audiencia)	44,8
De las variaciones en el entorno (el clima, el tráfico, etc.)	2,9
Otras respuestas	1,6
N.S. / N.C.	0,8
Total	100

Fuente: CIS 2006

Tabla 5. Cómo se juzga o evalúa principalmente el esfuerzo que hace usted en su trabajo

Está regulado automáticamente por el ritmo de trabajo	15,8
Mediante vigilancia o supervisión directa	16,7
Porque cumple en tiempo acordado con asignaciones de trabajo preestablecidas	19,3
Por el número de asignaciones de trabajo realizadas en un tiempo dado, o por su valor en dinero	5,2
Por la cantidad de tiempo que ha trabajado	7,2
Por el grado de satisfacción expresado por clientes, alumnos, pacientes...	29,2
Otra forma	2,4
N.S. / N.C.	4,3
Total	100

Fuente: CIS 2006

En segundo lugar, se ha consultado la *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo* de 2003, donde se puede ver que respecto a “los determinantes del ritmo de trabajo, se observa que casi la mitad de los trabajadores (43,7%) señalan que su ritmo de trabajo viene determinado principalmente por las *demandas directas de personas* (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes)”¹⁴. Dato en el que viene a coincidir con la encuesta del CIS. Y en tercer lugar, tenemos un informe publicado por *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, en el que se afirma que el 60,9% de los ocupados españoles trata directamente con personas que no son empleados. Y el ritmo de trabajo que depende directamente de las demandas

¹⁴ Instituto Nacional de Higiene y Prevención en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (http://www.mtas.es/INSHT/statistics/enct_5.htm).

de los consumidores afecta al 69,2% (Isusi y Corral, 2007). En el caso de este último Informe, los porcentajes son superiores a las dos fuentes anteriores, en cuanto a la importancia relativa que mostrarían las competencias sociales.

5. Conclusiones

En este artículo se ha llevado a cabo un recorrido por los diferentes espacios que facilitan y permiten el aprendizaje de competencias sociales. Así, los empleados se apoyan en muchas ocasiones en la misma motivación, la cual les protege parcialmente de la ansiedad que procura el trato con otras personas en un entorno mercantil. Las estrategias utilizadas que más se han estudiado son la aplicación de estereotipos, la emulación y el esfuerzo emocional. Sin embargo, deben anotarse dos ideas de cara a futuras investigaciones. Por un lado, se ha prestado más atención a los componentes emocionales implicados que a los cognitivos, debido fundamentalmente a las derivaciones de la obra de Hochschild; y por otro, se trata de un campo insuficientemente transitado por la sociología española.

En segundo lugar, muchas empresas de servicios tienen en cuenta en diverso grado la implementación y gestión de las competencias sociales. Al vincular cada vez más la calidad del servicio a las cualificaciones sociales de los empleados, se planifica con más cuidado el reclutamiento y formación posterior tal que favorezcan la formación en estos contenidos. Se ha señalado que hay dos grandes estrategias, la burocrática (*'macdonald'*) y la orientada hacia el cliente (*'empowerment'*), que condicionan los procesos de conformación empresarial de las competencias sociales. Tanto unas como otras, pero sobre todo las segundas, atienden tanto a los procesos de selección como a las competencias físicas, relacionales y técnicas de los empleados.

En este sentido, las estrategias empresariales orientadas al fortalecimiento de las competencias sociales para sus empleados deberían valorar las consecuencias negativas de optar por la estrategia de macdonaldización u orientada hacia el cliente, para la eficiencia empresarial y para los empleados. Y también el peligro de la recepción reservada por parte de los empleados de estas prácticas de formación, por la identificación que se produce en ocasiones con una suerte de vulneración de la personalidad de los individuos.

En tercer lugar, los clientes son una fuente de aprendizaje para los empleados. Pero debido a la compleja demanda de la clientela, en una combinatoria 'necesidades-deseos-proyecciones sociales', y a los contextos organizativos no siempre favorables a una interacción directa que permita una adecuada 'representación' de interacción social, ocultando su dimensión mercantil, es por lo que pese a la importante fuente de aprendizaje que son los consumidores, no siempre éste tiene lugar de forma satisfactoria y no estresante para los empleados.

Y en cuarto lugar, las competencias sociales parecen tener importancia manifiesta en la estructura productiva española, a la luz de la lectura realizada de las encuestas consultadas. Ello no obvia que se trata de una aproximación algo débil que requiere de más investigación empírica por sectores de actividad (y ocupaciones) y de un

mayor esfuerzo de operacionalización en su medición. Pero tampoco el que la Sociología del Trabajo debe dedicar más esfuerzos a este interesante asunto.

6. Bibliografía

- Alonso, L.E. (2005). *La era del consumo*. Editorial Siglo XXI.
- Belt, V. y otros. (2002). Women, social skill and interactive service work in telephone call centers. *New technology, work and employment*. Vol. 17 Núm. 1: pp. 20-34.
- Bericat Alastuey, E. (2000). La sociología de la emoción y la emoción en la sociología. *Papers*, Núm. 62.
- Bolton, S. (2006). Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo. *Sociología del Trabajo*. Núm. 57.
- Bolton, S.C.; Houligan, M. (2005). The (mis) representation of customer service. *Work, employment and society*. Vol. 19 Núm. 4: pp. 685-703.
- Bourdieu, P. (1994). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Akal.
- Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners: a management study. *The Journal of Business Communication*. Vol. 27 Núm. 4: pp. 401-415.
- Carmouche, R.; Kelly, N. (1995). *Behavioural studies in hospitality management*. Chapman and Hall.
- Clark, M. (1995). *Interpersonal skills for hospitality management*. Chapman and Hall.
- Cuadrado Roura, J.R.; Río Gómez, C. del (1993). *Los servicios en España*. Madrid: Pirámide.
- Elliot, S.N.; Gresham, F.M. (1987). Children's social skills: assessment and classification practices. *Journal of Counseling and development*. October Núm. 66.
- Garavan, N.T. (1997). Interpersonal skills training for quality services interactions. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 29 Núm. 3: pp. 70-77.
- García Ruiz, P. (2005). Comunidades de marca. El consumo como relación social. *Política y Sociedad*. Núm. 42: pp. 257-72.
- Gershuny, J.I.; Miles, I.D. (1988). *La nueva economía de servicios. La transformación del empleo en las sociedades industriales*. Madrid: MTSS.

- Gordo, E. y otros. (2006). *Radiografía del sector servicios en España*. Núm. 7: pp. 9-94. Documentos ocasionales, Banco de España.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91 Núm. 3.
- Guerrier, Y.; Adib, A. (2003). Work at leisure and leisure at work: a study of the emotional labour of tour reps. *Human Relations*. Vol. 56 Núm. 11: pp. 1399-1417.
- Gutek, B.A. y otros. (2000). Features of service relationships and encounters. *Work and occupations*. Vol. 27 Núm. 3: pp. 319-351.
- Gutiérrez Junquera, P. (1993). *El crecimiento de los servicios. Causas, repercusiones y políticas*. Madrid: Alianza.
- Hampson, I.; Junor, A. (2005). Invisible work, invisible skills: interactive customer service as articulation work. *New technology, work and employment*. Vol. 20 Núm. 2: pp. 166-181.
- Hancer, M; George, R.T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 27 Núm. 1: pp. 85-100.
- Hansen, H. (2003). Antecedents to consumers' disclosing intimacy with service employees. *Journal of services marketing*. Vol. 17 Núm. 6: pp. 573-588.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employee. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 15, Núm. 5: pp. 460-478.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hogan, R.; Shelton, D. (1998). A socioanalytic perspective on job performance. *Human Performance*. Vol. 11 Núm. 2-3: pp. 129-144.
- Isusi, I.; Corral, A. (2007). *Quality in work and employment – Spain*. Dublín: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Palgrave MacMillan.
- Korczynski, M. (2005). Skills in service work: an overview. *Human Resource Management Journal*. Vol. 15 Núm. 2.

- Lucas, R.E. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Marrero Rodríguez, J. Rosa. (1996). Semejanzas y diferencias en la producción de bienes y servicios. Una reflexión sociológica a partir de la reestructuración de la actividad productiva. *Sociología del Trabajo*. Núm. 26: pp. 63-80.
- Marrero Rodríguez, J. Rosa. (2004). *La estructura y dinámica de los mercados de trabajo en las actividades de servicios: el caso del sector turístico canario*. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio de Publicaciones del Cabildo Insular de Gran Canaria.
- Martín Palomo, M^a T. (2007). Domesticar el trabajo: una propuesta para abordar los cuidados. Comunicación presentada en el *IX Congreso Español de Sociología*, Barcelona.
- Mcbride, A. Et Al (2005). How the 'customer' influences the skills of the front-line worker. *Human Resource Management Journal*. Vol. 15 Núm. 2.
- Norris, J.A. (2003). Looking at classroom management through a social and emotional learning lens. *Theory into practice*. Vol. 42 Núm. 4.
- Riley, M. (1986). Customer-service training –a social-psychological framework. *Tourism Management*. June Núm. 7.
- Riley, M. (1995). Interpersonal communication; the contribution of dyadic analysis to the understanding of tourism behavior. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. Núm. 1: pp. 115-124.
- Riley, M. (2007). Role interpretation during service encounters: a critical review of modern approaches to service quality management. *International Journal of Hospitality Management*.
- Riley, M. y otros (2002). *Tourism employment. Analysis and planning*. England: Channel View Publications.
- Ritzer, G. (1995). *La MacDonalización de la sociedad*. Madrid: Ariel.
- Schutte, N.S. y otros (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The journal of social psychology*. Vol. 141 Núm. 4: pp. 523-536.
- Seymour, D.; Sandiford, P. (2005). Learning emotion rules in service organizations. *Work, employment and society*. Vol. 19 Núm. 3: pp. 547-564.

- Sirakaya, E. y otros (1999). Modeling the selection of high customer-contact personnel: an application of behavioral decision-making theory. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 23 Núm. 2: pp. 139-159.
- Sirdeshmukh, D. et al (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*. Vol. 66 Núm. 1: pp. 15-37.
- Thea Sinclair, M. (1997). *Gender, work and tourism*. Routledge.
- Theodosius, C. (2006). Recovering emotion to emotion management. *Sociology*. Vol. 40 Núm. 5.
- Thompson, P. et al (2001). Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and service. *Journal of Management Studies*. Vol. 38 Núm. 7.
- Turner, J.H. Stets, J.E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*. Núm. 32: pp. 25-52.