

JULIO CÉSAR NEFFA (COORD.)  
SILVIA KORINFELD  
ESTHER GIRAUDO  
NORA MENDIZÁBAL  
MARIO POY  
VÍCTOR VERA PINTOS

# Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores

ASOCIACIÓN TRABAJO Y SOCIEDAD  
CEIL-PIETTE CONICET  
FOESITRA

Supervisión técnica: Julio César Neffa  
 Corrección: Graciela Torrecillas  
 Diseño y diagramación: Irene Brousse  
 Cuidado de la edición: Héctor Cordone  
 Irene Brousse

© Asociación Trabajo y Sociedad  
 Hecho el depósito que marca la ley 11.723  
 Prohibida la reproducción total o parcial en cualquier forma  
 ISBN 987 - 95170- 6-7  
 Impreso en Argentina, junio de 2001

## Indice

Prólogo .....	7
Presentación .....	11
Introducción - SILVIA KORINFELD, JULIO C. NEFFA .....	13

### *Primera Parte. Presentación teórico-metodológica del estudio*

<b>1. Condiciones, medio ambiente y salud de los trabajadores</b> - JULIO C. NEFFA	21
Marco teórico y conceptualizaciones .....	21
1. La concepción tradicional predominante .....	23
2. La emergencia de una concepción renovadora .....	25
3. Revisitando los conceptos de actividad y trabajo .....	33
4. El concepto de trabajo que fundamenta la concepción renovadora de CyMAT .....	36
5. Propuesta de un modelo explicativo de CyMAT .....	41
<b>2. Estrategias teórico-metodológicas</b> - NORA MENDIZÁBAL	51
Las diferentes estrategias y sus técnicas .....	55
1. Aproximación cualitativa .....	55
2. Aproximación cuantitativa .....	57
3. Análisis .....	58
<b>3. Privatización y transformación del contexto económico y tecnológico</b> - NORA MENDIZÁBAL	61
1. Antecedentes históricos .....	61
2. Antecedentes legales de la privatización .....	62
3. Plantel telefónico .....	64

### *Segunda Parte. Procesos de trabajo y salud de los operadores telefónicos de atención al cliente*

<b>4. El servicio de atención comercial (112)</b> - SILVIA KORINFELD	73
1. Introducción .....	73
2. El servicio de atención comercial o telegestión .....	73
3. Los operadores del servicio 112 .....	75
4. El contenido de las tareas .....	77
5. Carga de trabajo y exigencias del puesto .....	80
6. Condiciones de trabajo y percepción de problemas de salud .....	93
7. Reflexiones finales .....	96
<b>5. El servicio de reparaciones (114)</b> - NORA MENDIZÁBAL	99
1. Proceso de trabajo .....	100
2. Carga de trabajo .....	105
3. Condiciones de ejecución .....	108
4. Resultados .....	109
<b>6. Estudio ergonómico de los puestos del servicio de reparaciones (114)</b> - MARIO POY	115
1. Introducción .....	115
2. Los objetivos del estudio .....	117
3. Metodología utilizada .....	117
4. La estructura del trabajo .....	118
5. Descripción de los puestos de trabajo .....	118

6. La tarea del operador del servicio 114 y sus exigencias	119
7. Los programas informáticos y las interfases utilizadas	124
8. Los componentes emocionales asociados a la tarea	127
9. El aspecto temporal en el proceso de trabajo del servicio 114	130
10. Las condiciones dinámicas del contexto	133
11. Análisis de casos de procesamiento de llamadas	133
12. Conclusiones	142

### Tercera Parte. Estudio del medio ambiente de trabajo

<b>7. Ergonomía y medio ambiente de trabajo de los servicios 112 y 114 -</b>	<b>147</b>
MARIO POY	147
1. Objetivos	147
2. Método	148
3. Principales variables relevadas	148
4. Principales elementos recurrentes relativos al medio ambiente físico	151
5. Descripción de la tarea y configuración de los puestos de trabajo	151
6. Algunas percepciones de los operadores sobre su salud	151
7. Conclusiones	155
<b>8. Medición del medio ambiente físico de trabajo - VÍCTOR VERA PINTO</b>	<b>155</b>
Introducción	155
Método	156
Valores recomendados	157
Análisis del medio ambiente físico de trabajo por centro	159
Conclusiones	161

### Cuarta Parte. Trabajo y salud desde la subjetividad de los operadores telefónicos

<b>9. Percepciones de los operadores telefónicos a partir de los talleres de visualización - ESTHER GIRAUDO</b>	<b>165</b>
Propósito de estos talleres	165
1. Talleres de prediagnóstico	167
2. Talleres de devolución y elaboración de propuestas	179
<b>10. Interpretación desde la psicodinámica del trabajo - ESTHER GIRAUDO</b>	<b>185</b>

<b>Conclusiones y recomendaciones - JULIO CÉSAR NEFFA</b>	<b>189</b>
Introducción: el contexto de cambio empresarial y sus exigencias	189
1. La investigación	190
2. El medio ambiente físico de trabajo y sus riesgos	191
3. Instalaciones e infraestructura edilicia	193
4. El puesto de trabajo y la ergonomía de los equipos	193
5. Ergonomía del <i>software</i> informático y telefónico	195
6. Higiene y confort laboral	196
7. Carga física y esfuerzo muscular	196
8. Ergonomía de la actividad: la carga mental	197
9. Aspectos afectivos y relacionales: la carga psíquica	197
10. La organización del proceso de trabajo	199
11. La duración y configuración del tiempo de trabajo	201
12. Prevención de la seguridad y mejoramiento de la salud ocupacional	202
13. Condiciones de empleo	207
14. Relaciones de trabajo	209

## Prólogo

La década de los noventa ha significado en la escala mundial un cuadro caracterizado por un cambio histórico sustancial: la globalización, interdependencia y regionalización de la economía. En la base de este cambio se localiza una profunda revolución tecnológica, fundamentalmente en la actividad de las telecomunicaciones y la informática, que a su vez implica importantes transformaciones en el mercado de trabajo.

En este marco, la tendencia general de privatizaciones, apertura y desregulación, ha generado en Argentina un proceso acelerado de modificaciones tecnológicas y organizacionales en el interior de las empresas actuantes en el mercado de las telecomunicaciones, en muchos casos saltando etapas, con consecuencias significativas en la empleabilidad y las condiciones de trabajo, que constituyen un fuerte desafío para las organizaciones sindicales.

FOEESITRA ha debido reelaborar, al ritmo que le fuera posible, sus estrategias para dar respuestas acordes con la promoción y defensa de los intereses de los trabajadores, incorporando a los tradicionales métodos de lucha, nuevas bases para la acción sindical y la negociación colectiva.

Con el inicio de la privatización en 1991, se celebra el *primer convenio colectivo de trabajo* con las empresas licenciatarias a cargo del servicio de telecomunicaciones, en el que se incluye el concepto de *paritaria permanente*, que posibilita a las partes realizar las correcciones, ajustes o modificaciones parciales a las normas convencionales, que se estimaren convenientes durante la vigencia de dicho convenio.

La dinámica de este proceso impulsó a la organización sindical a desarrollar en profundidad el conocimiento de los fenómenos de cambio que se estaban operando y a adquirir la información necesaria sobre las políticas a implementar por las empresas, factores esenciales para obtener así mejores resultados en la negociación colectiva.

El acceso a la información se vio facilitado por la participación de los trabajadores en las conducciones empresarias, mediante el rol del *director obrero* (uno en cada empresa actuante, TASA y TELECOM S.A.), durante la vigencia accionaria de los *programas de propiedad participada* (PPP) originados a partir de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel).

En el contexto descripto se canalizaron las reivindicaciones sobre empleo, salarios y condiciones de trabajo, abordando y resolviendo como problemas prioritarios: la reconversión laboral por cambios tecnológicos y/o de mercado y

la capacitación permanente de los trabajadores en su nuevo rol polivalente; la creación de nuevos instrumentos para dar respuesta a los trabajadores afectados por las continuas reestructuraciones empresarias, tales como: las experiencias de microemprendimientos sectoriales con autogestión de los trabajadores involucrados y apoyo de la organización sindical, el acceso a la seguridad social mediante la aplicación de regímenes de prejubilación con compensaciones económicas extraordinarias, etc.; la reducción de la jornada laboral como alternativa a la pérdida de los puestos de trabajo; el incremento del ingreso salarial vinculado con el incremento de la productividad y la rentabilidad empresarias; el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo; las restricciones a la terciarización por su implicancia en la precarización del salario y las condiciones de trabajo; las normativas y contraprestaciones para la aplicación de jornadas discontinuas y movilidad geográfica, etc. Entre los temas pendientes de resolución y relacionado con las condiciones y medio ambiente en el trabajo se encuentran las tareas de telegestión, localizadas en los servicios "112" y "114" y actualmente en los denominados *call centers*. Desde el inicio de esta modalidad de trabajo, consistente en la atención telefónica con soporte de medio sinfórmáticos, la organización sindical se abocó a su seguimiento ante eventuales impactos en la salud psicofísica de los trabajadores. Se impulsó esta acción gremial atento a experiencias históricas con anteriores tecnológicas vinculadas con las funciones laborales de las operadoras de tráfico de larga distancia, donde la decidida participación sindical en esa ocasión, posibilitó el reconocimiento legal y convencional del carácter agotador de esa tarea, y por lo tanto se redujo la jornada de trabajo y la antigüedad para el régimen jubilatorio.

Luego de un razonable lapso donde se fueron detectando algunos síntomas de afección visual y fatiga mental en los trabajadores del sector, y ante las dificultades para lograr avances en la negociación colectiva con las empresas, en cuanto a la aplicación de medidas preventivas y correctivas de las condiciones de trabajo, especialmente la duración de la jornada laboral y/o los descansos durante la misma, FOEESITRA decidió encarar el problema sobre bases más técnicas y científicas.

Para tal fin celebró un convenio con el PIETTE (Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo) del CONICET. El mismo tuvo como objetivo investigar las condiciones y medio ambiente de trabajo de operadores que ocupan los puestos en los servicios "112" y "114".

El CEIL-PIETTE, dirigido por el economista e Investigador Superior del CONICET Dr. Julio C. Neffa, junto con un equipo de calificados profesionales de esa institución, al cabo de un año de profundos estudios e investigaciones, elaboró un conjunto de recomendaciones para mejorar las condiciones

y medio ambiente de trabajo, y prevenir los riesgos ocupacionales de los trabajadores del sector.

La investigación completa y las recomendaciones señaladas conforman el libro, cuya edición estamos prologando. Sin lugar a dudas, sus conclusiones conforman una pieza sustancial, que con su divulgación contribuirá a la concientización de los trabajadores del sector, será recogida en gran parte por los próximos convenios colectivos que celebre FOEESITRA con las empresas de la actividad de telecomunicaciones y servirán de soporte en la búsqueda por mejorar la calidad de la vida laboral y hacer el trabajo más humano.

*Oswaldo Castelnuovo*  
Secretario de Asuntos  
Profesionales  
FOEESITRA

*Rogelio Rodríguez*  
Secretario General  
FOEESITRA



## Presentación

Esta publicación es el resultado de una investigación encomendada en 1997 por la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA), al Programa de Investigaciones Económicas en Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE) del CEIL-PIETTE del CONICET.

La investigación fue dirigida por el Dr. Julio César Neffa, y el equipo de investigación a cargo de las diferentes tareas estuvo integrado por:

Lic. Silvia Korinfeld: coordinación general de la investigación

Lic. Nora Mendizábal: investigadora

Lic. Esther Giraudo: investigadora a cargo de la coordinación de talleres de reflexión

Lic. Lilia Chernobilsky: computación científica

Lic. Mario Poy: investigador a cargo del análisis ergonómico

Lic. Gabriela Cuenca: investigadora sobre el análisis ergonómico

Ing. Víctor Vera Pinto: investigador a cargo de las mediciones del medio ambiente físico de trabajo.

Los miembros del equipo de investigación agradecen a:

- La Lic. María Fernanda Marcos, asistente de investigación en el trabajo de campo.
- los alumnos de la Carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, que en carácter de pasantes, efectuaron el relevamiento de la información: Adosi, Alvarez Rafael; Alimena, Silvina; Bersusky, Fernanda Lorena; Blaser, María Mora; Bouille, María; Celia, Lucía Inés; Cernadas, Vanesa Paula; Cordone Braga, Camila; Da Cunha, Paula María; Fernández Rey, Laura Esther; Gómez, Mauricio; Lenguita, Paula; López, Gladys; Pernas, Mariana; Rampi, María Andrea; Ritzinger, Claudia Loreley; Rodríguez Etchegaray, María Daniela; Soler, Lorena; Tag, Solange; Uliana, Santiago Miguel.
- Sr. Osvaldo Castellnuovo, Secretario de Asuntos Profesionales de la Federación, y a los miembros de FOEESITRA que colaboraron en el desarrollo de la investigación, Jorge Zabala, Hugo Peralta y Aldo Rodríguez, y en particular al Sr. Norberto Ramírez, que fue nuestro interlocutor constante, y que se ocupó de la gestión necesaria para facilitar nuestra tarea.

- los especialistas en Higiene y Seguridad de la entidad gremial y de ambas empresas que acompañaron la actividad
- los directivos de las empresas, supervisores y gerentes que brindaron su tiempo y la información requerida en las entrevistas, y facilitaron nuestro acceso a las oficinas
- los/las operadores que nos dedicaron tiempo y atención para responder a nuestras diversas demandas: entrevistas, encuestas, observaciones, filmaciones, mediciones, etc.

## Introducción

SILVIA KORINFELD Y JULIO CÉSAR NEFFA

La presente publicación se propone desarrollar los principales resultados de un estudio realizado por el equipo de investigación del Programa de Investigaciones Económicas en Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE), durante los años 1997 y 1998, a partir de un requerimiento de la Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOESITRA): se dan a conocer en consecuencia, un conjunto de ocho documentos, el último de los cuales estuvo referido a recomendaciones para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo<sup>1</sup>.

El Acuerdo Marco firmado entre las instituciones mencionadas establecía que: "las partes se comprometen a coordinar y cooperar para llevar a cabo el desarrollo de estudios, investigaciones, transferencia de conocimientos al sistema socio-productivo, publicaciones, documentación y formación de recursos humanos en el campo de las Ciencias Sociales del Trabajo y sobre temas vinculados con la innovación tecnológica, el trabajo y el empleo"<sup>2</sup>.

La investigación se focalizó en el estudio de las transformaciones ocurridas en el proceso de trabajo de los operadores telefónicos de los servicios de reparaciones (114) y atención comercial (112), sus condiciones y medio ambiente de trabajo, y evaluó las repercusiones sobre la salud de los trabajadores, a partir de la incorporación de innovaciones tecnológicas y de cambios en la organización del trabajo, acentuadas desde la privatización de la empresa telefónica estatal.

Más allá del valor del estudio en sí mismo, consideramos que esta investigación tiene ciertos aspectos que merecen destacarse porque aportan una orientación metodológica original.

En primer lugar, por tratarse de la respuesta a una demanda de parte de una organización gremial hacia un equipo de investigaciones del CONICET, lo cual no es frecuente en el medio académico. En este caso, el gesto de confiar el estudio al PIETTE, fue consecuencia de una fructífera relación de muchos años con varias entidades gremiales, basada en anteriores experiencias de capacitación sindical, y en la confianza en que realizaríamos un estudio objetivo y científico.

<sup>1</sup> Ver listado al final de esta introducción.

<sup>2</sup> Acuerdo Marco FOESITRA-PIETTE. Desde 1998 el PIETTE se fusionó con el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, dando nacimiento al CEIL-PIETTE.

Esto planteó un desafío a nuestro equipo para lograr compatibilizar nuestra experiencia en la temática de condiciones y medio ambiente de trabajo, con la demanda concreta y particularizada. La investigación fue transformando sus objetivos y precisando su perfil a medida que avanzaba en su desarrollo y en el intercambio entre investigadores y organización gremial, lo que permitió el surgimiento de nuevos interrogantes.

En el comienzo, FOESITRA planteó la necesidad de indagar acerca de los efectos sobre los trabajadores, de las transformaciones operadas en los dos servicios mencionados, en las dos empresas prestatarias: Telecom y Telefónica. Los cambios llevados a cabo tanto en aspectos tecnológicos como en aspectos organizacionales, se expresaban en: intensificación global del trabajo, automatización e informatización de las tareas, aumento de la jornada laboral, disminución de las pausas, ampliación de funciones y diversificación de las tareas asignadas a los operadores pero sin incremento salarial, etc.

Dentro de la actividad de las telecomunicaciones, existe un Régimen Especial vigente desde 1972 (Decreto 4645), que contempla "ajustar límites de edad, años de servicio, aportes y contribuciones diferenciales en relación con la naturaleza de los servicios prestados". Se considera allí "que las tareas de operación telefónica revisten complejas características y requieren del personal una constante atención como elemento imprescindible para lograr la prestación del servicio en niveles aceptables de regularidad y eficiencia".

Es decir, que si bien esto no permite considerar las tareas como insalubres, queda determinado el establecimiento de un trato especial, con el cumplimiento de un horario reducido (jornada de 7 horas), pausas laborales reguladas, salas de descanso y recreación, jubilación anticipada etc., con el objeto de evitar el excesivo desgaste y fatiga causados por la actividad, que en su oportunidad un dictamen de la Dirección Nacional de Higiene y Seguridad en el trabajo, ratificó como "tarea agotadora".

En razón de que predominaba mayoritariamente el personal femenino, estas condiciones especiales regían para las denominadas "operadoras de tráfico".

Este régimen continuó vigente para las tareas de operadores telefónicos de los servicios informaciones (110), larga distancia (19), tráfico internacional (00). En cambio dejó de aplicarse para los servicios objeto de estudio (112 y 114), no solamente por la privatización de la empresa estatal, sino porque con la introducción de nueva tecnología informatizada y nuevos software (sistemas PDLA en Telefónica incorporado a fines de 1995 y ACTOR en Telecom, en septiembre de 1996), se llevaron a cabo importantes modificaciones en la organización del trabajo, y se transformó el contenido de las tareas.

A partir de 1991, se reune la jornada laboral de 7 hs. 30 con descanso visual incluido y desde 1994, se establece la "polivalencia funcional" con las

demás especialidades del Grupo Laboral Servicios al Cliente/Servicio Post Venta, aunque sin modificar la anterior duración de la jornada laboral. Sin embargo, más adelante, a partir de la incorporación del nuevo software, las empresas establecen la jornada de 8 hs. 15 también para los operadores telefónicos del 112 y 114, unificándolos con el resto de las especialidades unilateralmente.

De esta manera, gradualmente, las tareas propias de "las telefonistas" (112 y 114) son adscriptas al sector administrativo-comercial, se incorpora personal masculino a la atención de estos servicios y sus funciones son asimiladas a las del personal administrativo: jornada de 8 hs. 15, sin las pausas reglamentadas de descanso visual de diez minutos cada dos horas, etc., que se habían establecido con la introducción de las videoterminals (VDT) en los puestos.

El tema de la extensión de la duración de la jornada, y la intensificación por reducción de las pausas se presentaba al comienzo como la cuestión principal. Más adelante, surgirían nuevas problemáticas derivadas del contenido de la tarea y de la organización del trabajo.

La FOESITRA no solamente había realizado el reclamo correspondiente, sino que había encargado estudios de diagnóstico a técnicos de la Comisión de Higiene y Seguridad, que resultaron un muy buen punto de partida para la investigación solicitada al PIETTE. La entidad gremial se planteó claramente no demandar una compensación monetaria por el eventual deterioro de las condiciones de trabajo para "no poner un precio a la salud".

Se formuló por consiguiente, un doble propósito: por un lado proveer un diagnóstico lo más completo y objetivo posible de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y salud de los operadores telefónicos, y por otro, aportar sugerencias y recomendaciones desde un punto de vista ergonómico, que pudiera utilizarse tanto por la organización gremial como por las empresas en el proceso de negociación. Eventualmente tendría efectos sobre la prevención, y aportaría elementos de juicio para las Administradoras de Riesgos de Trabajo (ART) y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

Quedaba señalada así una característica fundamental de la investigación: su enfoque hacia una aplicación directa de sus resultados, y a la transformación de las condiciones de trabajo, lo que incidió en la elección de la perspectiva ergonómica, y para la integración de un equipo profesional multidisciplinario.

La investigación incorporaría las perspectivas de diversas disciplinas y temáticas vinculadas con el trabajo: Ergonomía, Psicología, Sociología, Economía, Higiene y Seguridad, Ingeniería, incluyendo consultas a médicos del trabajo. Las naturales diferencias de perspectivas no fueron un obstáculo para el diálogo y la integración de enfoques; el resultado logrado mostró una gran complementación.

Estimamos que esta investigación exhibe avances significativos sobre anteriores trabajos de miembros del PIETTE en la misma temática, por incorporar diversos abordajes disciplinarios, correlatos de la problemática encarada.

La investigación comprendió los siguientes módulos:

1. Varios **talleres iniciales de reflexión** con operadores y delegados sindicales de ambos servicios, y de ambas empresas, TECO y TASA, de Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario, Río Cuarto y Córdoba, donde, por medio de la utilización de técnicas específicas, surgieron los problemas más importantes percibidos por los participantes, que brindaron los elementos para el inicio de la investigación y la preparación de una encuesta.
2. Un **estudio ergonómico de los puestos de trabajo**, en las distintas oficinas, que consistió en la observación del medio ambiente (iluminación, ruido, espacio, ventilación, salas de reposo, etc.), el análisis ergonómico del puesto de trabajo: VDT, sillas, mesas, equipos, y el contenido del trabajo: aspectos psíquicos, mentales, cognitivos, etc.
3. Una **encuesta** a todos los operadores de las oficinas en los ámbitos geográficos seleccionados. Se trató más bien de un censo, porque abarcó la totalidad de operadores del 112 y el 114, con la excepción de aquellos que contaban con menos de 6 meses de antigüedad. La encuesta se llevó a cabo entre los meses de octubre de 1997 y enero de 1998. Se encuestaron en total: 698 operadores, 281 del servicio 114 y 417 del servicio 112. El objetivo principal de esta encuesta fue obtener, por parte de los operadores, su percepción de las condiciones y medio ambiente de trabajo, y asimismo de los factores de carga física, cognitiva, mental y psicosocial del puesto que pueden afectar su salud. Las preguntas del cuestionario se realizaron en base a los elementos surgidos en los talleres de reflexión señalados en el punto 1.
4. **Mediciones de iluminación, temperatura, ventilación, ruido, etc.**, mediante instrumental adecuado, en cada una de las oficinas, en diferentes espacios del ámbito de trabajo y en diferentes momentos de la jornada.
5. Todas estas actividades fueron complementadas con **observaciones, filmaciones, análisis de documentos y entrevistas**, para obtener una comprensión más completa de las cuestiones analizadas.
6. Al finalizar el estudio, se llevaron a cabo **talleres de devolución** dirigidos a los trabajadores, y se intercambiaron con ellos las conclusiones preliminares. Los resultados y propuestas emergentes de este intercambio se incluyeron en las recomendaciones finales.

Una observación final relacionada con el alcance y las eventuales limitaciones del estudio: la situación de trabajo de los operadores telefónicos puede considerarse una imagen congelada en un proceso constante de cambios

muy acelerados. En ese mismo momento estaban cambiando las condiciones frente a nuestros ojos: oficinas que se fusionaban, el lay-out que se modificaba, los horarios y la organización del trabajo que se reestructuraban, etc. Actualmente, los cambios establecidos en la legislación sobre pasantías, también han modificado la situación de los operadores-pasantes en el servicio de atención comercial; tienen una diferente inserción laboral al ser contratados, de modo que algunas de las cuestiones descriptas ya se han modificado.

Otras transformaciones se deben a que, en el tiempo transcurrido desde el momento del estudio, las empresas han impulsado diversos cambios, no ajenos a la apertura del mercado de las telecomunicaciones y al ingreso de nuevas empresas competidoras.

Sin embargo, los ejes principales de la investigación siguen teniendo vigencia, y se vinculan con la influencia de la organización laboral sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo y sus efectos sobre la salud; y, por otra parte, la necesidad de abordar el análisis de la actividad propiamente dicha y sus condiciones de ejecución, para descubrir los aspectos fundamentales de esta relación.

En los capítulos siguientes, independientes por sí mismos, se desarrollan los núcleos principales de la investigación. Cada uno de ellos fue redactado por el investigador que tenía la responsabilidad temática, siguiendo un esquema establecido de común acuerdo; en la versión final se tuvieron en cuenta los comentarios y críticas del conjunto del equipo, que actuó como un comité de lectura. La diversidad de estilos expresa la personalidad de los autores.

El orden que se decidió fue el siguiente: en el capítulo 1 figura el marco teórico-conceptual desde el cual se planteó la investigación y que fue enriquecido por ella, permitiendo la construcción de un modelo explicativo. En el capítulo 2 se presentan las dimensiones cuantitativas y cualitativas utilizadas en su desarrollo. En el capítulo 3 se desarrolla una breve referencia al contexto macroeconómico y los cambios tecnológicos y organizacionales introducidos durante la última década en el puesto 114. El capítulo 4 presenta una serie de observaciones generales sobre el medio ambiente de trabajo de los operadores de los puestos estudiados a modo de introducción general a la investigación. En el capítulo 5 figuran las rigurosas mediciones de los factores del medio ambiente físico de trabajo, efectuadas con sofisticados equipos. Los capítulos 6 (puesto 112) y 7 (puesto 114) contienen el análisis de los procesos de trabajo y de los resultados de la encuesta realizada, que se orientó a captar la percepción subjetiva de los operadores sobre la manera en que las CYMAT afectaban su salud. El capítulo 8 presenta un estudio ergonómico muy original, sobre el impacto de la informatización y del cambio en la organización del trabajo ocurrida en el servicio de reparaciones (puesto 114). El capítulo 9 constituye un aporte desde la psicopatología y psicodinámica del trabajo, re-

dactado a partir de la realización de talleres de reflexión, donde se utilizaron metodologías originales, para permitir la expresión sensible de la percepción que tenían varios conjuntos de operadores de los puestos 112 y 114 sobre la relación trabajo-salud, durante el diagnóstico y la devolución. Finalmente, en el capítulo 10 se presentan, a título de conclusiones, las recomendaciones orientadas a mejorar las CYMAT, cuya puesta en práctica tendría que ser una tarea conjunta por parte de los responsables de la empresa y de la organización sindical. Estas conclusiones y recomendaciones fueron elaboradas a partir de los aportes de todos los investigadores, siguiendo un orden lógico.

### Documentos que conformaron el Informe Final de la investigación

- Documento N°1: Talleres de reflexión sobre salud, condiciones y medio ambiente de trabajo. Informe de los talleres realizados con los operadores telefónicos de los servicios 114 y 112. Redactado por la Lic. Esther Giraudo
- Documento N° 2: Condiciones de trabajo y salud de los operadores del servicio de reparaciones 114. Redactado por la Lic. Nora Mendizábal
- Documento N° 3: Condiciones de trabajo y salud de los operadores telefónicos del servicio de atención comercial 112. Redactado por la Lic. Silvia Korinfeld
- Documento N° 4: Análisis ergonómico de los puestos de trabajo del servicio de reparaciones (114). Redactado por el Lic. Mario Poy
- Documento N° 5: Análisis ergonómico de los puestos de trabajo del servicio de atención comercial (112). Redactado por el Lic. Mario Poy
- Documento N° 6: Mediciones de las variables del medio ambiente de trabajo. Redactado por el Ing. Víctor Vera Pinto
- Documento N° 7: Relevamiento del medio ambiente físico y del mobiliario de las oficinas de los servicios 114 y 112. Redactado por el Lic. Mario Poy y Lic. Gabriela Cuenca
- Documento N° 8: Recomendaciones para mejorar las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y prevenir los riesgos ocupacionales de los operadores telefónicos que ocupan los puestos 112 y 114. Redactado por el Dr. Julio César Neffa y equipo de investigación.

## *Primera Parte*

---

### Presentación teórico-metodológica del estudio

1.

---

## Condiciones, medio ambiente de trabajo y salud de los trabajadores

JULIO CÉSAR NEFFA

La temática de las condiciones y medio ambiente de trabajo comprende cuestiones muy controvertidas no solo en cuanto a sus repercusiones sobre la vida y salud de los trabajadores, su influencia sobre la eficiencia de las empresas y organizaciones (en términos de costos, productividad, calidad, relaciones de trabajo y vínculos con los clientes y usuarios) sino también en los niveles teórico y metodológico. No se ha logrado aún el consenso acerca de las mutuas inter-relaciones entre el trabajo y la salud de quienes lo realizan.

Por eso coexisten actualmente diversas concepciones sobre el tema, que son funcionales para los distintos actores sociales; pudiéndose identificar un continuo de posiciones que van desde los enfoques más tradicionales hasta los más progresistas.

### Marco teórico y conceptualizaciones

El equipo de trabajo estuvo compuesto por especialistas en diversos aspectos de las ciencias sociales del trabajo, en particular, la psicopatología-psicodinámica del trabajo y ergonomía, con sus enfoques teóricos y metodológicos específicos.

Acerca de la psicodinámica, comprendida como "el análisis de los procesos psíquicos intra e intersubjetivos movilizados por las presiones del trabajo", se hacen aquí algunas reflexiones cuando se presentan el concepto de trabajo y las dimensiones psíquicas y mentales, individuales y colectivas involucradas en el trabajo prescripto y en la actividad, y se sigue el enfoque de Christophe Déjours al confirmarse la vieja hipótesis de que "nadie conoce mejor que los propios trabajadores, de qué manera las condiciones y medio ambiente de trabajo repercuten sobre su vida y su salud", si se crean las condiciones adecuadas para expresar la subjetividad.

La ergonomía es un estudio interdisciplinario del trabajo, de la actividad humana y de los modos de utilización de los medios de trabajo, que normalmente parte de la demanda y está social e históricamente situada. Es un arte, una tecnología que se nutre de varias disciplinas, cuyo objetivo final es al

mismo tiempo la mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo, para lograr un trabajo salubre y confortable, la disminución del esfuerzo, el control de los riesgos ocupacionales y el aumento de la eficacia productiva.

La Société d'Ergonomie de Langue Française la define como "la puesta en común de conocimientos científicos relativos al hombre y necesarios para concebir herramientas, máquinas y dispositivos que pueden ser utilizados por el mayor número de personas con el máximo de confort, seguridad y eficacia". Son los exponentes de la escuela francesa de ergonomía, quienes hicieron la distinción central entre el trabajo prescripto y la actividad, de mucha utilidad, por cierto, para el desarrollo de nuestro trabajo.

El trabajo de los ergónomos consiste en analizar en profundidad la actividad de los trabajadores, las condiciones en las que se ejecuta, el funcionamiento de los medios de trabajo, las características de los trabajadores involucrados en dicho proceso de trabajo, sus impactos sobre su salud y seguridad y sobre la eficiencia productiva. A diferencia de otras ciencias del trabajo, su objetivo fundamental no es solo la observación para la generación de conocimientos, sino la de actuar para transformar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, que puedan llegar a afectar la vida y la salud de los trabajadores. Pero su tarea no termina allí, sino en la transformación de los medios de trabajo y de los modos de ejecución de la actividad, actuando de manera participativa y conjuntamente con los responsables de la empresa y los representantes de los trabajadores. Los ergónomos que formaron parte de este equipo de investigación provienen de las escuelas francesa (CNAM) y alemana (REFA), y se complementaron eficazmente.

Este objetivo transformador, aspecto esencial de la metodología ergonómica, debe ser construida colectivamente con participación directa o indirecta de los trabajadores involucrados.

La noción de salud utilizada estuvo inspirada por los trabajos de la OMS (Organización Mundial de la Salud) que la define no solo como la ausencia de enfermedad, "sino también un estado óptimo de bienestar físico, mental y social. La salud no es algo que se posee como un bien, sino una forma de funcionar en armonía con su medio (trabajo, ocio, formas de vida en general. No solamente significa verse libre de dolores o de enfermedades, sino también la libertad para desarrollar y mantener sus capacidades funcionales... Como el medio ambiente de trabajo constituye una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo".

Mientras tanto, la noción de condiciones y medio ambiente de trabajo, es la que se desarrolla a continuación en este capítulo y la denominamos "renovadora" por oposición a "tradicional".

## 1. La concepción tradicional predominante

En el extremo de las posiciones más tradicionales, -aún vigentes- el trabajo se ve como solo **una necesidad** para la reproducción de la especie, **una obligación y un deber social**, propio de la naturaleza humana y de las exigencias de la vida en sociedad, o incluso como un **"castigo"** que la humanidad debería soportar hasta su desaparición.

Ese **enfoque es estrecho y reduccionista**, pues el ámbito para el análisis de los riesgos y las relaciones causales entre el trabajo y la salud se limitan a la empresa o establecimiento, sin considerar la influencia que ejercen el contexto global económico, social y político y sus evoluciones.

El trabajador es definido como un factor de producción compuesto esencialmente por sus dimensiones físicas y biológicas, como **una simple fuerza física de trabajo**. Todos los trabajadores son vistos por sus empleadores como seres homogéneos intercambiables, postulando de hecho la existencia de un **"trabajador promedio"** en función del cual se fija la norma estándar de producción a la que todos deben adaptarse.

La actividad laboral se concibe centrada en el trabajo directo y manual, en la aplicación de la mera fuerza física para transformar los objetos de trabajo. Los riesgos inherentes al proceso de trabajo vistos de esa manera, se limitan a los tradicionalmente involucrados en la **higiene y seguridad**, dejando en un segundo plano o simplemente eliminando, los problemas relativos a las condiciones específicas de trabajo con sus repercusiones sobre la salud. Se trataría de **riesgos inherentes e indisolubles de toda actividad humana**, que por lo tanto deben ser aceptados en virtud de la necesidad y la obligación social de trabajar.

De allí la justificación de la negociación entre empleadores y trabajadores para fijar por anticipado un precio monetario a las consecuencias de dichos riesgos sobre la salud, mecanismo mercantil de compensación por anticipado del deterioro de la salud, que adoptó múltiples modalidades de **"primas por riesgo"** (presentismo, incrementos salariales por trabajo nocturno, por trabajo por turnos u horas extraordinarias, compensación por trabajo en altura, sometido a ruidos molestos, a altas o bajas temperaturas, o a radiaciones, etc.).

El predominio cultural de la concepción taylorista (organización científica del trabajo) llevó a dividir social y técnicamente el proceso de trabajo, a identificar y analizar cada tarea por separado, lo que impide tener una concepción global, de conjunto e integrada de la actividad. Esto implica la necesidad de dividir social y técnicamente las labores y asignar a cada uno de los trabajadores, una tarea simple con un ciclo operatorio muy corto, prescripta hasta en sus mínimos detalles, objetivada en las clasificaciones del convenio colectivo, codificada en manuales de organización y métodos o en normas de tra-

bajo, controlada de cerca por supervisores o capataces, sin dejar espacio para la expresión de la subjetividad, la aplicación de los saberes adquiridos y el encauzamiento de la creatividad. Las dimensiones psíquicas y mentales del trabajo humano no son reconocidas explícitamente. Aquel tipo de trabajo es al que los ergónomos europeos denominan "prescripto", por oposición a la "actividad" o sea el trabajo realmente ejecutado que, para lograr sus objetivos, requiere el involucramiento de la persona y el ejercicio creativo de sus calificaciones y competencias, condiciones necesarias para poder resolver los problemas emergentes.

Para esta concepción **sólo cuenta el riesgo objetivo**, que puede medir alguien extraño al trabajador, con la ayuda de instrumentos científicos y metodologías propias de cada disciplina, resistiéndose a la utilización de enfoques más complejos, pluri o multidisciplinarios, subvaluando o despreciando la percepción y las vivencias subjetivas de los trabajadores.

Como el trabajo "manual" queda erróneamente reducido a la mera tarea de ejecución, el trabajo "no-manual" es percibido como una tarea de concepción propia de la dirección de la empresa, de la gerencia y la supervisión, cuya función es la de programar, organizar, controlar y evaluar el trabajo de los demás, sin hacer un esfuerzo anticipatorio para mejorar las condiciones de trabajo y prevenir los riesgos ocupacionales.

Desde dicha perspectiva los accidentes y enfermedades profesionales son concebidos como hechos fatales, imprevisibles, determinados necesariamente por los insumos, la tecnología y las características del trabajo; ante aquellos lo que solamente cabe es lamentarse con resignación y demandar el cobro de las indemnizaciones, que tratan de reparar *ex post* el daño. Frente a los accidentes o enfermedades profesionales se esgrimen en consecuencia dos argumentos: por una parte la existencia de una propensión natural a accidentarse o a enfermarse que tendría cada individuo por razones hereditarias y, por otra parte, atribuir en principio la responsabilidad y la culpabilidad de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a quienes son alcanzados por los riesgos. Los propietarios de las empresas y quienes organizan el proceso de trabajo y de producción quedan así exentos de responsabilidad, pues los riesgos se deberían por una parte al azar, al determinismo económico o tecnológico, y por otra parte a la ignorancia, la imprudencia, la desobediencia a las consignas y/o la negligencia de los trabajadores.

Desde esta concepción, para paliar las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo, los actores sociales proponen modificar o dictar nuevas leyes y reglamentos inspirándose en la experiencia internacional, antes que llevar a cabo estudios científicos sobre la realidad en cuestión con vistas a la prevención. La multiplicación de las inspecciones para establecer sanciones, multas, o en su defecto clausurar locales, o el establecimiento de elevadas indemnizaciones para compensar a las víctimas o a sus deudos, no resuelven el

problema pues, sometidos a las presiones del mercado los empresarios desoyen las intimaciones, presionan o tratan de sobornar a los inspectores e incluso a los representantes de los trabajadores, amenazando con cerrar las plantas y despedir a su personal por no tener los recursos para corregir la situación. En otros casos aceptan pagar repetidas multas si son pequeñas o han quedado desactualizadas. Los trabajadores involucrados responden por su parte entablado juicios costosos, que duran largo tiempo; la mayoría de los mismos se pierden y otros se interrumpen antes de la sentencia para llegar a "arreglos" por debajo de los montos previsibles.

## 2. La emergencia de una concepción renovadora

Desde hace dos décadas, más precisamente desde la emergencia de la crisis del régimen de acumulación y del proceso de trabajo taylorista y fordista en los países capitalistas industrializados, comenzó a ponerse en cuestión la concepción que denominamos "tradicional", aunque somos conscientes de su vigencia en nuestro medio, no solo en el medio académico y entre profesionales universitarios, sino también en la vida cotidiana de las empresas.

El impulso renovador surgió de los conflictos sociales y laborales provocados por, o derivados de las crisis, y que obligaron a los gobiernos a adoptar políticas con un nuevo enfoque orientado a la humanización del trabajo y a mejorar la calidad de vida laboral. Los sindicatos y organizaciones empresariales fueron dando a estos temas un carácter prioritario dentro de las relaciones de trabajo, poniéndolos casi en el mismo nivel del empleo y las remuneraciones, cuando se llevaban a cabo las negociaciones colectivas.

La OIT, desde su fundación en 1919, se hizo eco de las mismas y en 1974 produjo un cambio cualitativo en sus políticas cuando se aprobó la Memoria del Director General en la Conferencia Internacional titulada "Por un Trabajo más Humano" y luego, en 1976 al crear el Programa por el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT).

La Conferencia Internacional del trabajo de la OIT de 1974, recalcó en materia de condiciones de trabajo la "necesidad de adoptar una visión global y de conjunto cuando intervienen diversos factores, que se relacionan con el bienestar físico, psíquico y mental del trabajador". Pero si bien son factores que se distinguen unos de otros, se debe hacer un balance único sobre el conjunto. Este enfoque global no reemplaza las técnicas y disciplinas específicas, pero evita errores de diagnóstico y permite identificar las diversas causas reales, sin perder de vista que existe un efecto sinérgico y combinado que puede ser mayor que la suma de los factores individuales<sup>1</sup>.

En América Latina se llevaron a cabo las primeras misiones multidisciplinarias del PIACT y este programa promovió numerosos estudios e investigaciones. Esa dinámica inspiró la creación de un grupo de trabajo de científicos sociales lati-



El punto de partida lo constituyen tres conceptos centrales: por una parte, las nociones de trabajo y la de proceso de trabajo y, por otra parte, la relación estrecha que se establece entre las condiciones y medio ambiente de trabajo con la salud de los trabajadores. El proceso de trabajo -resultante de la actividad humana actuando sobre los objetos de trabajo o materias primas, apoyándose y con ayuda de los medios de trabajo, da lugar a un bien o un servicio que tiene una utilidad social- está determinado por múltiples factores que intervienen en los niveles micro y macro-económico, y en última instancia por el régimen de acumulación y el modo de regulación de la economía.

## 2.1. Los nuevos enfoques

El trabajo más que una penosa obligación social, es un derecho humano fundamental, una de las actividades más nobles que desarrollan los seres humanos, que estructura su identidad, permite desarrollar su personalidad y es la fuente de los derechos laborales. Además de su carácter creativo y socialmente útil, dada su capacidad para producir bienes y de prestar servicios indispensables para asegurar la reproducción de la especie, el trabajo genera las condiciones necesarias al desarrollo de todas las dimensiones de la persona humana y el establecimiento de relaciones de intercambio y cooperación, constituyendo una nueva realidad: el "colectivo de trabajo".

Por eso el trabajo permite a quienes lo realizan "trascender", producir algo que tiene una existencia autónoma y exterior, que puede perdurar más allá de la vida del sujeto que le dio origen, y estar presente lejos del marco geográfico donde se gestó. No es en sí mismo un castigo o una pena que los trabajadores arrastran hasta su muerte, si bien su ejercicio provoca normalmente mayor o menor grado de fatiga por el uso de la fuerza de trabajo. Como este es el caso más frecuente, cuando las CyMAT no son adecuadas, la fatiga se hace patológica, aumenta la propensión a enfermarse y accidentarse y "ese" trabajo degradado termina por deteriorar la salud.

noamericanos sobre esa temática dentro de CLACSO, por impulso del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) creado en 1971 en la Universidad Nacional de La Plata. Como antecedente nacional valioso, cabe recordar el estudio pionero y gigantesco realizado en Argentina por el Dr. Biolet Massé a comienzos de siglo, a partir de un relevamiento directo sobre la situación de las clases obreras en el interior del país. Pero fue desde 1984, luego de reiniciado el régimen constitucional y en el marco de la cooperación establecida entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el CEIL del CONICET, con el auspicio y la cooperación del PIACT de la OIT, que se llevaron a cabo numerosos pre-diagnósticos con otros enfoques sobre la situación nacional. Estos últimos sirvieron de base para la realización de seminarios tripartitos, cuya dinámica permitió generar una nueva concepción, denominada moderna o "renovadora" -que se expresa comúnmente con la sigla CyMAT-, opuesta de manera casi dialéctica a la antigua y "tradicional".

## 2.2. ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la noción renovadora de las CyMAT?

Tenemos por una parte la carga física de trabajo y el esfuerzo muscular que requiere el ejercicio de la actividad; por otra parte, los problemas de **higiene** (término ambiguo y muy poco adecuado a pesar de su amplia difusión y uso indiscriminado) y de **seguridad en el trabajo**, -que para simplificar llamamos riesgos ocupacionales o riesgos provocados por los factores del medio ambiente (riesgos físicos, químicos, biológicos, o probados por factores tecnológicos y de seguridad del medio ambiente de trabajo o por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos). Estos dos grupos de factores son los más conocidos e identificados por sus repercusiones directas sobre la salud, de acuerdo con el tiempo de exposición a los riesgos, su intensidad en sí misma y la existencia o no de medidas de prevención.

Pero el proceso laboral se desarrolla en un contexto dado por las **condiciones de trabajo**; estos son factores de otra naturaleza, debido a que se refieren a formas institucionales, a las relaciones sociales de producción y a los modos de organización de las empresas u organizaciones (la duración y configuración del tiempo de trabajo, el contenido y la organización del trabajo, las formas de gestión de la fuerza de trabajo, la ergonomía, la transferencia de tecnologías, los sistemas de remuneración, las posibilidades de participar en el mejoramiento de las CyMAT, los servicios de bienestar accesibles a los trabajadores). Precisamente son las condiciones de trabajo las que explican en buena medida el diferente impacto de la carga de trabajo y de los riesgos ocupacionales sobre la salud de los trabajadores.

La entidad que trabaja no es solamente el cuerpo o las dimensiones biofísicas del trabajador, sino que éste compromete y pone en acto, en mayor o menor medida, todas las dimensiones de su personalidad -incluyendo las psíquicas y mentales. Por eso la noción restrictiva de fuerza de trabajo, por sus connotaciones economicistas, no sería en nuestros días la más adecuada para denominar el esfuerzo del trabajador.

Dentro de la especie humana, cada trabajador es un ser individual, diferente de todos los demás, heterogéneo, no sólo en cuanto a sus capacidades y potencialidades laborales, sino también respecto de los efectos que tienen las condiciones y medio ambiente de trabajo sobre todas las dimensiones de su personalidad. Cada trabajador tiene sus propias capacidades de resistencia y adaptación a los riesgos ocupacionales y a las condiciones de trabajo, y por lo tanto, dentro de un mismo colectivo de trabajo, los efectos sobre las personas pueden ser muy diferentes, incluso entre quienes ocupan puestos de trabajo similares. No existe en la realidad el "trabajador promedio", resultado de una construcción estadística, y con el cual soñaban los ingenieros tayloristas del

siglo XIX. De allí la importancia de la ergonomía, para adaptar los medios de producción, las instalaciones y finalmente el trabajo a cada trabajador.

Contrariamente a los postulados de la visión tradicional, el trabajo de los obreros, y por extensión el de los empleados y el de los trabajadores "intelectuales", no puede reducirse a sus dimensiones bio-físicas, requiere la puesta en acto de sus capacidades cognitivas y psíquicas, es decir afectivas y relacionales. Todas esas dimensiones son afectadas primeramente por el **trabajo prescripto**, generando tensiones por su inadecuación respecto de lo que es posible hacer, pero sobre todo por la **actividad** efectivamente realizada.

Más aún, el trabajo consiste precisamente en la capacidad para utilizar de manera responsable y autónoma la creatividad y la subjetividad, para modificar las pautas del trabajo prescripto, para que pueda ser efectivamente realizado y obtener así la cantidad de productos o la prestación de los servicios con la calidad requerida y dentro de los plazos esperados. Ese esfuerzo de adaptación pone en tensión las capacidades y genera una elevada carga psíquica y mental, que es fuente de fatiga, angustia y ansiedad. La paradoja revelada por los estudios de psicopatología consiste en que, con frecuencia, los trabajadores deben asumir riesgos no deseados e incluso transgredir las reglas del trabajo prescripto para poder llevar a cabo la actividad de manera eficaz.

El reconocimiento de las capacidades humanas para resistir y adaptarse no hace sino reforzar la idea de que, si bien la salud está directamente condicionada por el trabajo, no existe un fatalismo en cuanto a las consecuencias negativas que el proceso de trabajo acarree inevitablemente a los trabajadores. En esto tampoco hay un determinismo económico o tecnológico. La historia de los países desarrollados demuestra que si existen políticas, se dictan leyes y normas, se establecen mecanismos de control, y se recurre a la participación de todos los sectores interesados no desaparecen pero puede reducirse sensiblemente el número de muertos, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y la gravedad de los daños ocasionados a las personas por las CyMAT deficientes.

Establecer de manera impuesta, arbitrada individualmente o negociada colectivamente, primas monetarias por riesgos como una compensación o amortización anticipada del deterioro de la salud, significa de hecho convertirla en una simple mercancía y aceptar de alguna manera su venta parcial y diferida, a mayor o menor precio, según la situación del mercado de trabajo y la capacidad de negociación de los interesados.

Otra diferencia con la concepción tradicional se refiere a las medidas de prevención que la misma preconiza, dado que se limitan al uso obligatorio de los equipos de protección individual. Esto puede sin dudas aceptarse como una medida temporaria, y hasta que se logre de manera parcial o total reducir o eliminar el riesgo. Lo normal no es trabajar utilizando elementos que de-

manden mayor esfuerzo físico o generen molestias para portarlos. Por lo general no están diseñados ergonómicamente y no tienen en cuenta las diferencias antropométricas, generan sufrimiento y demandan un nuevo esfuerzo de adaptación. Pero aún cuando fueran adecuados, los equipos de protección individual aumentan la fatiga y disminuyen la libertad de movimientos y las destrezas de los trabajadores, reducen la capacidad perceptiva de los sentidos y por lo tanto comprometen la productividad y calidad del trabajo y dan como resultado la incomunicación de los trabajadores que ocupan puestos riesgosos (por ejemplo los cascos o tapones auditivos). El hecho de usar equipos para protegerse individualmente frente a los riesgos puede convertirse en una rutina, pero de manera consciente o inconsciente se percibe como una simbiosis con ellos; tomar conciencia de coexistir con ciertos riesgos genera sentimientos de angustia y ansiedad que, con el correr del tiempo, son traumáticos y afectan psíquica y mentalmente a los trabajadores. Por el contrario, la actividad de prevención es siempre posible y no consiste solamente en el uso de los equipos de protección individual: debe procurar aislar en primer lugar a los trabajadores respecto del riesgo, limitar sus efectos nocivos, pero teniendo como objetivo final la eliminación del riesgo en su misma fuente.

Los cambios operados en los medios y en los objetos de trabajo durante las últimas décadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas (en primer lugar la informática y automatización micro-electrónica, pero además la biotecnología, los nuevos materiales, la telemática, las actividades aeroespaciales, la opto-electrónica, los modernos medios de transporte, etc.) y los cambios organizacionales, han producido profundas transformaciones en los factores, que se incluyen dentro de la noción de CyMAT y han generado una dinámica productiva permanentemente innovadora y cuya aplicación no se limita a las grandes empresas industriales. Esto obliga a realizar de manera periódica estudios para identificar los nuevos riesgos y las transformaciones de los precedentes y para prevenir los efectos nocivos del cambio científico y tecnológico.

Como el trabajo es una realidad compleja y multidimensional, los riesgos ocupacionales se presentan en el proceso de trabajo de manera conjunta, como si fuera un racimo y no de manera separada. Además, dentro del establecimiento y en el medio ambiente de cada puesto de trabajo, los riesgos interactúan entre sí de manera sinérgica y combinada, pudiendo anularse mutuamente; pero lo que ocurre más frecuentemente es que se adicionan o se potencian. De esa manera, la carga global de trabajo efectivamente soportada por los trabajadores es siempre mayor que la suma de los riesgos provocados individualmente por cada uno de ellos. Por lo tanto el análisis consecutivo y por separado de cada riesgo individual no basta, pues no da una idea exacta de la realidad multifacética de la situación y subvalúa su gravedad. Se impone la necesidad de adoptar una concepción sistémica.

Es cierto que los riesgos ocupacionales del medio ambiente de trabajo (comprendidos en las nociones de higiene y seguridad) y las condiciones de trabajo pueden ser analizados y evaluados objetivamente. Hace unos años los trabajos del CEIL-CONICET a partir del Método LEST para analizar las condiciones de trabajo de los obreros en las empresas, pusieron de manifiesto su utilidad. Pero un estudio exhaustivo de esta naturaleza en el nivel de todo el sistema productivo, implicaría un costo elevadísimo y requeriría un largo tiempo, además de necesitar el entrenamiento de un gran número de especialistas. Todas esas condiciones son difíciles de reunir, incluso en los países más desarrollados.

Pero como los factores de las CyMAT repercuten sobre seres vivientes, y específicamente sobre personas dotadas de un saber productivo y de capacidades cognitivas y psíquicas, existe la posibilidad de que ellos perciban primero, y vivencialmente, el efecto que las condiciones y el medio ambiente de trabajo tienen sobre su vida y su salud. Esa capacidad de movilizarse para percibir, conocer y evaluar las dimensiones subjetivas por parte de los trabajadores es aún mayor y más eficaz cuando es el propio colectivo de trabajo quien lo asume, aunque no posean el conocimiento científico de los riesgos inherentes a los procesos productivos de bienes y servicios que afectan la salud. Así, la intervención de los actores del proceso de trabajo, que son al mismo tiempo víctimas y "sensores" de los riesgos, se convierte en un elemento decisivo para la identificación de éstos, percibir sus consecuencias, proponer medidas eficaces de prevención y hacer el seguimiento.

Este es el secreto de los resultados estimulantes obtenidos cuando existen los comités mixtos de higiene, seguridad y condiciones de trabajo, siempre y cuando sus miembros tengan información, formación y estén comprometidos con la búsqueda constante de un "trabajo más humano". La motivación de los actores es un elemento decisivo para prever y construir su futuro. Su experiencia y memoria histórica constituyen además un factor decisivo para señalar el origen, reconstruir el proceso que generara el riesgo y causara daños en el pasado, pues a menudo los incidentes y accidentes se repiten. Estos registros ayudan de manera decisiva a programar acciones de prevención.

Ciertos estudios pusieron de manifiesto que, en el pasado, las organizaciones sindicales no han asignado mayor importancia a los problemas de salud psíquica y mental, porque los perciben como aspectos exclusivamente subjetivos e individuales, que quedan fuera de la acción sindical. Por su parte los trabajadores perciben y manifiestan de manera atenuada su sufrimiento, dado que hacen funcionar la "estrategia defensiva".

Cuando se llevan a cabo estudios estadísticos mediante encuestas sobre la percepción y vivencias de los trabajadores en cuanto a los efectos que sobre su salud provocan las condiciones y medio ambiente de trabajo, la experien-

cia histórica ha probado que generalmente, quienes son encuestados, no evalúan los aspectos negativos. En efecto, los trabajadores ignoran todos los riesgos que corren cotidianamente por el simple hecho de trabajar y las repercusiones que trae sobre su salud: su información y formación son insuficientes. Por razones de tipo cultural, difícilmente imaginan que su trabajo pueda hacerse de manera menos peligrosa, que sea más limpio, salubre y agradable. Los trabajadores, por costumbre, siguiendo la rutina, o por efecto de profundas concepciones culturales, no se ven llevados a disociar en su imaginario el trabajo y el riesgo: consideran a éste como algo inherente, con el cual deben coexistir. En el momento de expresarse sobre sus CyMAT, de ser consultados o encuestados, los trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo ya han hecho un formidable esfuerzo para resistir y adaptarse a los riesgos, y los asumen como algo natural, imposible de eliminar. En un contexto de alta desocupación, el miedo conduce a los trabajadores que sufren dolencias a no declararlas, o disminuir su gravedad, para evitar ser discriminados y despedidos por la disminución de su capacidad laboral o por los futuros costos que para la empresa se deriven de su enfermedad. A menudo, y como ya se señaló, para poder adaptarse y resistir los riesgos del trabajo, para superar los inconvenientes que implica hacer un trabajo que goce de un bajo prestigio social, o para vencer el miedo a coexistir con los riesgos, el peligro y la muerte, los trabajadores construyen colectivamente sus "ideologías defensivas" (expuestas con claridad por C. Dejours y su equipo). Estas les permiten, por un tiempo y si no hay crisis mayores, olvidar o poner un velo sobre los aspectos negativos del trabajo, durante la jornada laboral.

Pero además, y esto sucede con frecuencia, los investigadores pasamos de largo frente al hecho de que aquellos trabajadores que no pudieron resistir, que no lograron adaptarse y que no aceptaron internalizar las reglas emanadas de la ideología defensiva, ya no ocupan esos puestos de trabajo, pues ya se retiraron "voluntariamente", han sido despedidos o renunciaron porque no resistieron. Es el llamado efecto "selección". Sólo se expresan o responden a los cuestionarios los que más resistieron, y duraron... a pesar de todo. Por supuesto que la solución óptima que proponemos como estrategia de investigación es realizar un esfuerzo que combine (o triángule) las mediciones objetivas o "científicas" de los riesgos presentes en el medio ambiente y producidas por las condiciones de trabajo, con los estudios e intervenciones ergonómicas, la realización de encuestas a los operadores para captar percepción y vivencias de los trabajadores que actualmente las soportan... pero sin olvidar a quienes tuvieron que abandonar sus puestos, precisamente por causa de las CyMAT.

Contrariamente a la concepción "tradicional", que al referirse a la seguridad e higiene en el trabajo ponía el acento principalmente sobre las tareas manuales y de ejecución a cargo de los trabajadores "directos", desde la concepción renovadora se reconoce la complejidad del trabajo de producción y la im-

portancia creciente que ha tomado el trabajo indirecto -predominante en tareas administrativas y del sector servicios, pero también en las tareas de gestión desarrolladas por los obreros en los sectores agropecuario e industrial. Es ahora evidente que sobre estos otros trabajadores -no totalmente manuales, pero sí de ejecución-, pesa una creciente carga de trabajo que, como en el caso anterior, también es al mismo tiempo física, psíquica y mental. Se trata entonces de las condiciones y medio ambiente de trabajo, y no solamente de la higiene y seguridad.

Frente al simplismo demostrado por la concepción tradicional para explicar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, (a cada daño asocia un riesgo o un factor y sólo uno), se impone una visión que reconoce la existencia de varios factores de riesgo en el origen de cada daño a la vida y a la salud de los trabajadores, y que actúan de manera sinérgica y combinada. De allí la pertinencia de encontrar una metodología como la propuesta por el Institut National de Recherche en Sécurité (INRS) y el INPACT de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), denominada "Árbol de Causas", que en lugar de buscar culpables (proceso de intención que se limita a los trabajadores víctimas de los accidentes), busca las causas, e intenta identificar los hechos, -todos los hechos objetivos-, que expliquen el origen de dichas disfunciones y hacen posible la prevención.

Existe entonces una relación estrecha, pero no unidireccional, entre el proceso de trabajo y la salud. La vida y la salud de los trabajadores está fuertemente condicionada, e incluso determinada, por las condiciones y el medio ambiente de trabajo. A su vez, el estado de salud de los trabajadores, y sus capacidades de adaptación y de resistencia, pueden influir para hacer más o menos grave el impacto de las condiciones de trabajo. Esta verdad de sentido común no es precisamente la que predomina en la práctica profesional de los médicos tradicionales y es explicable en parte pues, sorprendentemente, las materias que tienen que ver con la fisiología del trabajo, la medicina de trabajo, la toxicología y las condiciones de trabajo, no tienen un lugar relevante en los planes de estudio universitarios de los médicos... Paradojalmente, el trabajo sería de hecho un objeto de estudio extraño a las ciencias de la vida en las carreras de grado... y para profundizarlo los profesionales deben recurrir a cursos de posgrado.

Para concluir con esta presentación simplificada, cabe señalar que, desde la emergencia de la actual crisis económica internacional, los sindicalistas y empresarios más lúcidos, así como los responsables de la política económica y laboral de los países industrializados, han comprendido que las CyMAT tienen una influencia decisiva sobre la eficiencia de las empresas y organizaciones. Podríamos decir que competitividad y CyMAT marchan paralelamente, puesto que el incremento de la productividad, el mejoramiento continuo de la

calidad, la reducción de los costos, la aceptación y difusión de las innovaciones en cuanto a los productos y los procesos, la implicación de los trabajadores para alcanzar esos objetivos y entregar la producción "justo a tiempo", no se pueden lograr de manera sostenida si el proceso de trabajo deteriora la salud de los trabajadores y genera conflictos.

### 3. Revisitando los conceptos de actividad y trabajo

Con frecuencia se usan de manera indistinta los conceptos de actividad, trabajo y empleo, pero cuando se habla de las CyMAT la falta de precisión puede conspirar contra la riqueza de cada una de esas nociones.

La **actividad** tiene un sentido en primer lugar para quien la realiza; es una noción muy amplia, que expresa todo el dinamismo del que es capaz la naturaleza humana, el **trabajo** es solo una de ellas, al lado de las demás actividades desarrolladas en las esferas doméstica, educativa, cultural, deportiva, relaciones con los amigos y familiares, las de carácter asociativo, sindical, política, religioso, etc. Ahora bien, cuando el trabajo así definido se hace para obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador o actuando por cuenta propia, estamos en presencia de un **empleo**. El mismo puede desenvolverse en el ámbito mercantil capitalista, en actividades sin fines de lucro o bajo la forma de intercambio de bienes o de servicios; puede llevarse a cabo de manera autónoma, produciendo para autocosumo, trabajando por cuenta propia, es decir sin relación de dependencia o, como es todavía lo más frecuente, en forma heterónoma, dependiente, subordinada, con una relación salarial.

Cuando se asienta en la lógica de la producción y acumulación predominantes en el modo de producción capitalista, el trabajo asalariado está sometido a la severa restricción empresaria que significa la búsqueda del objetivo de la maximización de la eficacia productiva, teniendo como criterio el monto de los beneficios y las tendencias en cuanto a la tasa de ganancia. Desde la revolución industrial y la conformación del modo de producción capitalista, en las empresas el trabajo asalariado estructura la mayor parte de su tiempo, las condiciones y modos de vida de las personas y la forma que adopta la sociedad. Pero la empresa y las demás organizaciones económicas no deben ser consideradas como el único espacio de realización personal. De la misma manera, el trabajo asalariado y el que se realiza en contrapartida de ingresos, trabajando como empleador o por su propia cuenta, no debe ser concebido como el único vector de la actividad social.

Es necesario formalizar conceptualmente la profunda distinción en la realidad productiva entre, por una parte, el trabajo tal como es **prescripto** por quienes en la organización tienen la responsabilidad de concebir y programar

su ejercicio, consistente en dividir social y técnicamente el trabajo y asignar tareas a cada trabajador coordinando los esfuerzos individuales con vistas a lograr la cooperación entre todos los miembros del colectivo de trabajo, que están sometidos a una autoridad jerárquica; y por otra parte, la **actividad** o sea el trabajo tal como es realmente ejecutado, redescubriendo así **el enigma y la riqueza del acto de trabajar**, a pesar de las restricciones a las cuales está sometido (Déjours y Molinié 1995).

En el transcurso de la actividad, el trabajo puede dar origen a sufrimientos y placeres.

A comienzos de la década pasada, los estudios de Christophe Déjours sobre la psicopatología del trabajo llevados a cabo en el Conservatoire National d'Arts et Métiers (CNAM) pusieron de manifiesto las dificultades existentes para probar que la relación de trabajo engendraba directamente una patología mental o psíquica, mientras resultaba más fácil probar las consecuencias de las deficientes condiciones de trabajo sobre el cuerpo humano, en términos de accidentes y de enfermedades.

Posteriormente, con el desarrollo de la psicodinámica del trabajo, la atención se centró en el estudio, por una parte, de los mecanismos por los cuales las personas resistían y se adaptaban a las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo y, por otra parte, al desgaste psíquico y mental que significaba para los trabajadores hacer frente a esos riesgos y "no volverse locos" al tener que aceptar, en virtud de sus necesidades, el ejercicio de un trabajo heterónimo, concebido y decidido por otros, y al mismo tiempo riesgoso para su vida y su salud (Déjours 1996). Esta nueva disciplina tiene por objeto "el análisis de los procesos psíquicos intra e intersubjetivos movilizados por las presiones del trabajo".

Dadas las exigencias y las restricciones generadas por la organización del trabajo, que implican defenderse, adaptarse y resistir para permanecer en los límites de la normalidad, el trabajo es concebido como el resultado de un gran esfuerzo y de una verdadera conquista, que al mismo tiempo provoca, según Déjours, placer o sufrimiento.

El **sufrimiento** se debe a varios factores: los requerimientos y exigencias de la tarea, la carga física, psíquica y mental derivadas de la configuración del proceso de trabajo. El trabajador sufre al encontrar resistencias por parte de la materia prima y los demás insumos al ser transformados, debido ya sea a su propia naturaleza, a su deficiente calidad, o debido a los obstáculos existentes para que las máquinas y herramientas funcionen correctamente. Pero también sufren los trabajadores cuando tienen miedo de fracasar o hacer mal el trabajo, por causa de su complejidad; a los incidentes provocados por el mal funcionamiento de las máquinas o los equipos, o al desajuste existente entre sus calificaciones y competencias adquiridas y las que son requeridas por el pues-

to de trabajo. También se sufre cuando sus superiores y sus colegas lo identifican como alguien poco calificado, incompetente, o en el extremo como inútil.

El sufrimiento puede asimismo provenir de la distancia y desfasaje existente entre el trabajo tal como es prescripto al trabajador por los responsables de la producción, o como figura en los Manuales de Operación y la actividad, es decir la forma concreta en la que él debe organizar y ejecutar el proceso de trabajo para lograr los objetivos fijados en cuanto al volumen y la calidad requeridas por una obra bien hecha. El postulado derivado de los estudios ergonómicos es el siguiente: la ejecución de un trabajo programado por otros -los conceptores, diseñadores, tecnólogos y especialistas en métodos de producción- no puede nunca ser ejecutado totalmente y de manera exacta tal como fue prescripto, porque en su desarrollo concreto se ponen de manifiesto defectos en la fabricación de los medios de trabajo y en las materias primas; aparecen errores de concepción y de fabricación no detectados al hacer el control de calidad; surgen incidentes (no previstos) en el proceso productivo e intervienen factores aleatorios exógenos que siempre exigen sobre la marcha adaptaciones, ajustes y rediseños del proyecto original si se desea cumplir con los objetivos fijados en materia de productividad, costos y calidad del producto o servicio, o para entregarlo dentro de los plazos estipulados. Los trabajadores sufren también al verse necesariamente obligados a violar con frecuencia esas reglas, a desobedecer las consignas, a fingir que las cumplen o a mentir a sus superiores jerárquicos; todos son mecanismos a los cuales se recurre para poder cumplir de la mejor manera posible con los objetivos establecidos.

Pero se puede llegar a transformar el sufrimiento para que sirva al trabajador como incitación para la realización de sí mismo, la construcción de su identidad, e incluso para encontrar un verdadero placer en el trabajo: es necesario encontrar un sentido al trabajo, mediante el involucramiento. Si no se le encuentra o no se le otorga un sentido al trabajo, solo será fuente permanente de sufrimiento. Ahora bien, encontrar o darle un sentido al trabajo no es algo que suceda frecuentemente de manera fácil y automática, sino que es el resultado de la movilización de los recursos o potencialidades psíquicas y cognitivas de los que disponen las personas y de la ayuda que estas reciben por parte de su colectivo de trabajo, de sus familiares y amigos.

Las capacidades (limitadas y erosionables) de adaptación y de resistencia que tienen todos los trabajadores sin excepción para asumir y enfrentar el sufrimiento, se movilizan como mecanismos alternativos de defensa sin lo cual no se puede desarrollar la tarea, para superar el miedo. Los trabajadores recurren así a diversas "estrategias defensivas", como son el someterse o aceptar los costosos ritos de iniciación ("bautismos") y de integración a una profesión, o el consumo de estimulantes (café, golosinas, etc.), de drogas o productos farmacéuticos automedicados, o más frecuentemente del alcohol, que por



sus efectos ayuda a olvidar o minimizar el riesgo (Déjours 1991). La permanencia de esas estrategias en la conciencia de los trabajadores para no pensar todo el tiempo en los riesgos del trabajo que ejecutan, tiene finalmente repercusiones negativas no sólo sobre su salud física, psíquica y mental, sino también sobre la eficiencia de la empresa, en términos de ausentismo justificado y también deficiencias en cuanto a productividad, costos, calidad y cumplimiento de los plazos establecidos, elementos claves de la "nueva competitividad" (Coriat 1995).

Los trabajadores buscan normalmente obtener un trabajo "bien hecho", pero eso es imposible si no se cuenta con un cierto margen de involucramiento, autonomía y libertad, condiciones necesarias para la expresión, comunicación, coordinación y cooperación entre los miembros del colectivo de trabajo. Esto significa que el trabajo requiere también una movilización subjetiva, es decir mental y psíquica del trabajador, para compensar las fallas de la concepción y de las prescripciones y hacer frente a los problemas aleatorios encontrados en la realidad del proceso de trabajo. Esta movilización subjetiva es indispensable, pero solo se opera plenamente cuando el trabajador espera obtener, en contrapartida de la actividad, alguna satisfacción, su realización personal y un reconocimiento social de su identidad.

Dada la centralidad del trabajo puede ser tanto un **operador de salud**, constructor del equilibrio o, por el contrario, una **restricción al desarrollo personal con efectos patológicos y desestabilizadores para la salud**. Cuando las condiciones y el medio ambiente de trabajo son deficientes, atentan contra la salud biológica, psíquica y mental, generan sufrimiento y provocan incidentes y accidentes. Por eso la interrupción de la actividad laboral durante un cierto tiempo y por razones independientes de la voluntad del trabajador (el desaliento o la desocupación), es también fuente de un sufrimiento del trabajador, ya que está en relación directa con su nivel educativo y de formación profesional, su grado de conciencia, la identidad lograda en su profesión, el reconocimiento esperado de sus pares, y su grado de involucramiento en la actividad laboral. Desde ese punto de vista, la desocupación y la subocupación demandante bajo cualquiera de sus modalidades, puede ser el origen de la alienación y de numerosas patologías, razón adicional por la cual debería ser combatida por todos los medios (Déjours y Molinié 1995).

#### 4. El concepto de trabajo que fundamenta la concepción renovadora de CyMAT

Partimos del postulado que el trabajo es un derecho humano fundamental y al mismo tiempo es un deber social, en parte porque de él depende la reproducción de la fuerza de trabajo y la continuidad de la especie humana. Se trata de un valor de características complejas que reúne varias dimensiones. Es-

tas son las que fundamentan de manera objetiva el derecho del trabajo o, mejor dicho, los derechos del trabajador (Neffa 1992).

1. El trabajo es una **actividad socialmente necesaria**, porque al transformar y dominar la naturaleza, es creadora o transformadora de bienes y servicios necesarios, sin los cuales no podría existir ni reproducirse la especie humana. El trabajo asalariado, por cuenta propia o el del empleador, permite obtener ingresos para asegurar el acceso a los medios de subsistencia y reproducir la fuerza de trabajo. Desde ese punto de vista el trabajo puede considerarse una necesidad y un deber social y es también fuente de derechos.
2. El trabajo permite o contribuye a la **realización personal** o sea el desarrollo de la personalidad de quienes lo ejecutan y define una identidad social cristalizada en la profesión o el oficio, porque al mismo tiempo que permite la actualización de todas, o al menos algunas, de las potencialidades físicas, biológicas, psíquicas y mentales, trasciende a la persona del trabajador. En efecto, la obra o el fruto del trabajo tiene una existencia objetiva, separada, propia e independiente de su creador, aunque lleve su impronta o le deje su marca. El desarrollo de la personalidad del trabajador está condicionado por los sentimientos de **pertenencia** a un grupo o categoría socio-profesional en la cual se inserta, y de **identidad** de las personas, es decir lo que su estilo particular de hacer las cosas o de comportarse lo distingue de los otros y depende de la mirada, del juicio y de la evaluación que emiten sobre él los demás miembros que pertenecen al mismo colectivo de trabajo. El sentimiento de identidad contribuye de manera substancial a la constitución de los oficios, de las profesiones. Cuando la pertenencia y/o la identidad del trabajador se cuestionan, el resultado es necesariamente una crisis psíquica de esa persona.
3. El trabajo constituye un desafío, ya que **pone a prueba a las personas**, descubriendo sus potencialidades y límites y las sitúa frente a sí mismas para que demuestren lo que son capaces de hacer, cuál es la utilidad social de su actividad. Al mismo tiempo trabajar **implica asumir el riesgo de fracasar**, si se intenta alcanzar los resultados fijados por la jerarquía, a pesar de las imperfecciones del trabajo tal como es prescripto.
4. El trabajo provoca una **movilización de la subjetividad**, tanto en los niveles individual como colectivo, pues para llevarse a cabo en buenas condiciones se requiere la coordinación y la cooperación dentro del colectivo de trabajo, lo cual implica salir de sí mismo para comunicarse y expresarse mediante actitudes, signos, palabras y silencios. Los resultados de los obstáculos o de una insuficiente movilización de la subjetividad para comunicarse, coordinarse y cooperar, no sólo se reflejan negativamente en la salud psíquica y mental de los operadores, sino que repercuten también sobre los resultados cuantitativos y cualitativos de la producción, es decir fi-

nalmente en la competitividad de las empresas y en última instancia en su rentabilidad.

5. El trabajo necesita y al mismo tiempo permite **instaurar relaciones interpersonales, y construir un colectivo de trabajo**, es decir una entidad generada por los lazos e interrelaciones que crean una solidaridad de hecho, primeramente entre todos los trabajadores, y esencialmente entre los obreros y empleados asalariados de ejecución y luego con las demás categorías socio-profesionales de mayor nivel jerárquico que se desempeñan en la misma unidad productiva. De esto surgen las reglas del oficio, que determinan las maneras de hacer, las condiciones de la cooperación y los criterios de juicio del colectivo sobre el valor y la belleza del trabajo realizado.
6. Al dar lugar a bienes y servicios exteriores al sujeto, que perduran y tienen autonomía, el trabajo **convierte a las personas en seres trascendentes**, pues sus obras van a perdurar en el tiempo luego de la muerte biológica y que pueden llegar a desplazarse físicamente en el espacio sin su creador, mucho más allá del medio local y de las fronteras nacionales donde fueron generadas.
7. Finalmente, el trabajo ejerce una importante consecuencia psicológica que ha sido estudiada por Y. Clot y Meyerson: **produce una ruptura** entre las preocupaciones personales, domésticas y permanentes del sujeto, y las ocupaciones sociales y rutinarias a las que se debe dedicar en su lugar de trabajo. Allí ejerce de manera continua una actividad disciplinada, heterónoma y sometida a restricciones, cuyos resultados no siempre están necesaria y directamente relacionados con sus necesidades personales.
8. Pero el trabajo implica por su propia naturaleza la fatiga, por el involucramiento, el esfuerzo y la atención que requiere, y no siempre estos favorecen el sentimiento de pertenencia y de identidad, ni el desarrollo de la personalidad. Por eso, para sobreponerse a estas limitaciones, los trabajadores procuran encontrar un sentido a lo que hacen y buscan el reconocimiento social de su actividad.

#### 4.1. ¿Cómo se puede definir el trabajo?

El trabajo podría entonces ser definido tentativamente como una actividad humana voluntaria y coordinada, que transforma a la persona que lo ejecuta, realizada en un tiempo dado y orientada hacia una finalidad específica, -la producción de bienes y servicios exteriores al sujeto, transformándolos para que proporcionen una utilidad social, es decir para satisfacer necesidades humanas, individuales o colectivas-, pero que no se puede llevar a cabo de manera automática ni por la estricta ejecución del trabajo tal como ha sido prescripto.

A veces el trabajo concreto es una actividad impuesta por la fuerza de la necesidad, cuya ejecución no está necesariamente de acuerdo con el funcionamiento biológico, psíquico y mental de quien lo ejecuta. Implica una actitud personal, pero lo realiza dentro de un colectivo de trabajo, y tiene varios atributos: técnicos, fisiológicos, psicológicos, cognitivos, sociales y económicos.

#### 4.2. ¿Qué implica trabajar?

Para alcanzar eficacia, el trabajo requiere la movilización de todo el ser humano, es decir de la fuerza física y/o de las capacidades psíquicas (afectivas y relacionales) y cognitivas, y la puesta en práctica de los conocimientos, las calificaciones profesionales, la experiencia laboral y las competencias, que incluyen los saberes tácitos acumulados por ser parte de un colectivo de trabajo.

Durante el ejercicio del trabajo se ponen de manifiesto problemas psicológicos no superados, generados durante la niñez y la adolescencia por la influencia del medio familiar, dado que los padres transmiten necesariamente a sus hijos el sufrimiento, las expectativas o el placer que ellos mismos experimentan en el trabajo.

Los seres humanos tienen básicamente tres esferas de desarrollo personal: el amor, la vida social y la actividad; dentro de esta última, el trabajo ocupa un lugar prioritario. A lo largo de la vida humana, el amor, la vida social y el trabajo no son independientes entre sí, sino que en mayor o menor medida, se articulan y se influyen sinérgicamente, en sentido positivo o negativo. Pero esa relación se da de manera diferenciada según los sexos, siendo las mujeres con responsabilidades familiares más que los varones en igual situación, quienes destinan más esfuerzo y tiempo, para realizar eficazmente el trabajo fuera del hogar y paralelamente desarrollar la vida familiar, dada la existencia y permanencia de una división social y sexual del trabajo (Hirata, Kergoat, 1996) y de una división familiar del trabajo (Barrère-Maurisson, 1997).

Es todo el ser humano el que se involucra en el trabajo y por eso el trabajo no puede reducirse solamente a la producción de un bien o la prestación de un servicio dotados de utilidad objetiva, ya que compromete lo que tiene de más íntimo el ser humano. Los resultados del trabajo no dependen entonces solamente del tiempo de trabajo movilizado para esa actividad, del volumen y de la calidad de los insumos (objetos de trabajo), de la calidad de los bienes de producción y de las tecnologías utilizadas, de la fuerza motriz empleada; todos esos factores son tradicionalmente formalizados en la economía ortodoxa por medio de la noción de "función de producción"; o dicho de otra manera, de los factores objetivos del proceso de trabajo y del modo de organización de la producción y de la empresa o entidad donde se lleva cabo. Los re-

sultados dependen también, en primer lugar, de la **actividad cognitiva**, -reflexiva y creativa- pues para trabajar se deben movilizar la inteligencia abstracta y la inteligencia astuta. Para hacer frente a lo desconocido, a la incertidumbre y a los incidentes, se ponen en juego por una parte los saberes adquiridos formalmente, -los conocimientos básicos de carácter general y la formación profesional-, y por otra parte las competencias y el saber productivo acumulado en el proceso de aprendizaje, que no siempre es codificable, dado que permanece en buena medida tácito, implícito y encarnado en los trabajadores. En segundo lugar, dada la dimensión psíquica y subjetiva, los resultados dependen del **involucramiento** personal de los trabajadores, pues para trabajar se debe asumir un compromiso (consistente en la movilización de su autonomía, responsabilidad e iniciativa). En tercer lugar dependen de la **cooperación** y el **intercambio** establecido con los demás empleados, obreros y con el personal directivo y de supervisión dentro del colectivo de trabajo. Finalmente, los resultados dependen del **esfuerzo personal y colectivo de adaptación a la tarea** asignada, dado que es necesario familiarizarse con los objetos de trabajo, las materias primas, la información que se debe procesar y también con los bienes de producción, asumiendo una función activa en la organización del trabajo. **El trabajo es una necesidad que está en la esencia de la naturaleza humana y constituye un enigma.**

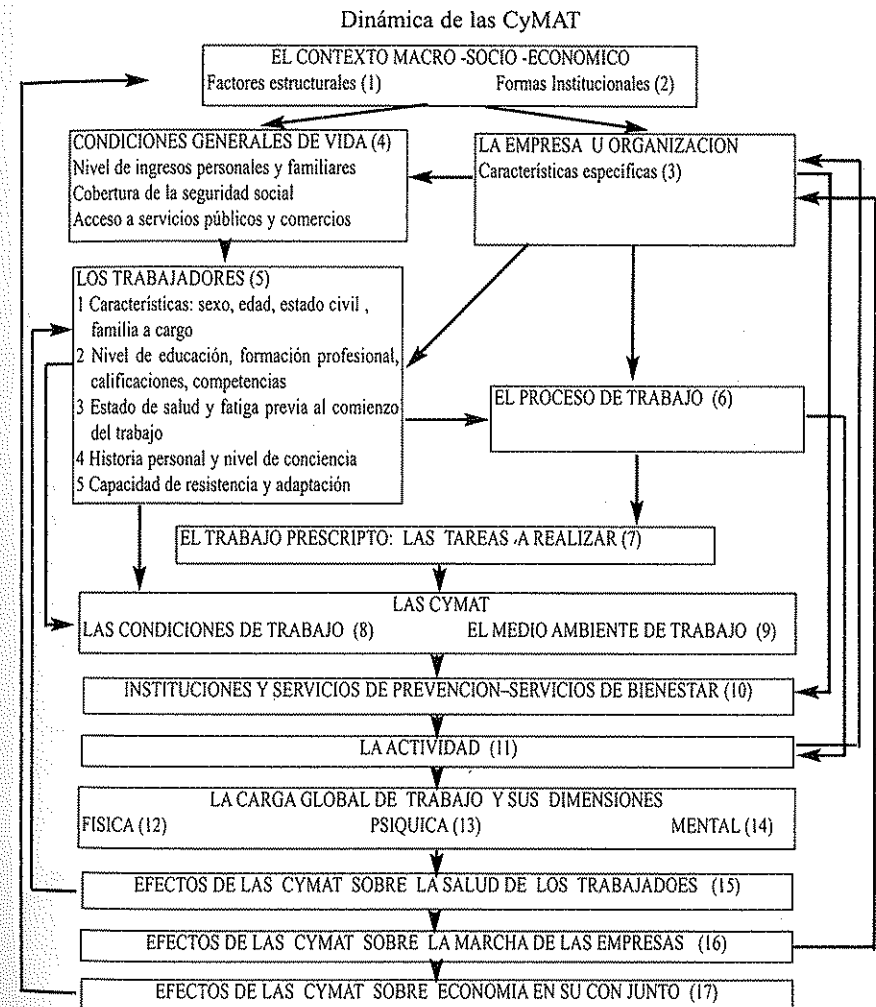
Los trabajadores usan su fuerza de trabajo, y con su formación profesional, sus calificaciones y competencias manejan las herramientas, ponen en funcionamiento complejas máquinas y equipos, generan productos y prestan servicios complejos; sin embargo, cuando se expresan sobre su trabajo lo consideran como si todo eso fuera algo muy simple, banal y absolutamente natural. Es la rutina lo que hace familiarizar a los trabajadores con sus procesos de trabajo: ellos los conocen en profundidad por connaturalidad, pero no siempre saben explicar toda su compleja naturaleza científica o tecnológica. De allí la utilidad de la psicodinámica y de la ergonomía.

La utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las nuevas formas de organización del trabajo y las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo generan una mayor carga psíquica y mental y pueden promover el aislamiento, la soledad, el miedo y la desconfianza dentro del colectivo de trabajo. Las nuevas formas de organización del trabajo requieren poner en práctica un modo diferente de gestión de los "recursos humanos", que se base en el estímulo a la cooperación, el involucramiento, el espíritu de iniciativa y el despliegue de las competencias psíquicas y mentales de los trabajadores, condiciones necesarias para hacer frente a los incidentes, superar los límites del trabajo prescripto y lograr en cantidad y calidad los objetivos de las unidades de producción.

## 5. Propuesta de un modelo explicativo de CyMAT

Siguiendo a F. Daniellou, y de acuerdo con trabajos precedentes llevados a cabo en el PIETTE, para tener una visión de conjunto de las CyMAT se puede modelizar y graficar la noción renovadora e identificar de manera simplificada las principales relaciones existentes entre los diversos factores que intervienen. Pero se debe tener presente que esas relaciones no son unívocas ni unidireccionales, pues se retroalimentan sistémicamente.

En la investigación demandada por FOESSITRA, por razones de tiempo y de recursos, sólo se puso explícitamente el acento en un conjunto limitado de dichos factores, referidos al nivel micro, a partir de la empresa como organización.





## El contexto macro-socio-económico

Ejerce una influencia determinante por medio de diversos factores, cuya numeración indica su posición en el gráfico.

### Factores estructurales (1)

La lógica de producción y de acumulación del capital

Las formas de organización de la actividad económica, diversos modos de producción que forman parte de la formación social

La estructura del sistema productivo nacional (la proporción de los diversos sectores y ramas de actividad, y la orientación de la producción)

El sistema político y la relación de fuerzas entre los interlocutores sociales

### Formas institucionales (2)

La estructura y funcionamiento del mercado de fuerza de trabajo

Las normas de derecho del trabajo en materia de CyMAT

Los niveles de remuneraciones de los asalariados y la distribución funcional del ingreso

El sistema de seguridad social

El sistema de relaciones de trabajo

Las orientaciones ideológicas, las estructuras y las estrategias de las asociaciones profesionales de trabajadores y de empleadores.

## La empresa u organización

Las unidades económicas son el espacio donde se lleva a cabo el proceso de trabajo, cuyos resultados se pueden identificar en términos de eficiencia económica y de la salud de los trabajadores. Las empresas u organizaciones no son homogéneas, sino que se diferencian según diversas características (3) tales como:

La naturaleza jurídica del capital

Dimensión medida según el número de trabajadores o el monto de la facturación

Estructura de la empresa

Sistema de relaciones de trabajo interno

Naturaleza del producto fabricado o del servicio prestado

Estado y resultados económicos y financieros de la empresa

Tipo de tecnología utilizada

Servicios de bienestar para los trabajadores y de prevención en materia de riesgos ocupacionales

## Las condiciones generales de vida (4)

El nivel de los ingresos (salarios o beneficios) determina el contexto de lo que ocurre fuera del lugar de trabajo y se relaciona directamente con los múltiples factores que intervienen sobre los modos de vida que condicionan la reproducción de la fuerza de trabajo (alimentación, salud, educación, condición de la vivienda, medios de transporte, recreación, acceso a centros comerciales y a servicios públicos de electricidad, agua corriente, gas, recolección de residuos, etc.).

## Los trabajadores (5)

Los obreros, empleados, técnicos y profesionales son al mismo tiempo los agentes activos del proceso de trabajo y sobre quienes repercute la carga global de trabajo con sus efectos sobre la salud. Pero no existe un "hombre promedio" cuya norma se generalice, sino que predomina una gran variabilidad entre los trabajadores dentro de un mismo colectivo de trabajo. Esta variabilidad se debe a:

1. Características personales: historia personal y trayectoria profesional, edad, sexo, características físico-biológicas (antropometría), psíquicas y mentales,
2. Educación, formación profesional, calificaciones, experiencia acumulada, saber-hacer productivo, competencias (actitudes, iniciativas y comportamientos en el trabajo para resolver los problemas que se presentan)
3. Fatiga previa al inicio del trabajo, debido a su situación de salud fisiológica, psíquica y mental, la alimentación, el descanso y la carga del trabajo doméstico.

## El proceso de trabajo (6)

Los elementos del proceso de trabajo son la actividad orientada hacia un fin -o sea el trabajo mismo- su objeto y sus medios. El proceso de trabajo es el acto específico donde la actividad del hombre efectúa, con la ayuda de sus medios de trabajo, una modificación voluntaria de los objetos de trabajo y las materias primas de acuerdo con un objetivo. La materia prima y los insumos cambian así de forma y devienen un producto o un bien, que tiene un valor de uso. Al producir el valor de uso, se extingue la fuerza de trabajo, que para ser usada nuevamente debe ser previamente reproducida.

## Las tareas "prescriptas" (7)

Dentro de la empresa u organización capitalista tradicional, la autoridad jerárquica es la que determina los objetivos y la organización de la producción y del trabajo y la que asigna a cada persona una tarea a realizar en su puesto de trabajo, en función de la división social y técnica establecida.

La libertad que tienen los trabajadores asalariados para elegir un empleo para llevar a cabo una tarea donde predominen adecuadas condiciones y medio ambiente de trabajo, es limitada y se ejerce parcialmente pues está sometida a ciertas restricciones. Los desequilibrios del mercado laboral (desempleo, subempleo, trabajo precario, etc.), condicionan a los trabajadores a no abandonar puestos de trabajo riesgosos, o a aceptar deficientes condiciones de trabajo, para poder mantener sus ingresos, obedeciendo así en última instancia a la racionalidad de una estrategia de sobrevivencia.

La tarea es el trabajo heterónomo tal como es prescripto de manera exógena al trabajador, y establece entre otras cosas:

- Objetivos generales y específicos del proceso de producción fijados por la dirección de la empresa.
- Medios de trabajo e instrumentos a utilizar.
- Materias primas, insumos intermedios y demás objetos de trabajo puestos a su disposición,
- Organización del proceso de trabajo (división social y técnica), el sistema de jerarquías y de autoridad.
- Procedimientos establecidos (normas codificadas o implícitas) para ejecutar la tarea.
- Pautas u objetivos a lograr en materia de productividad, calidad y tiempos de ejecución.

Del proceso de trabajo establecido por la dirección de las empresas y de las tareas tal como son prescriptas, se derivan los dos conjuntos de factores de las CyMAT:

### Condiciones de trabajo (8)

Duración y configuración del tiempo de trabajo

Organización y contenido del trabajo

Sistemas de remuneración

Ergonomía

Transferencia de tecnologías

Modos de gestión de la fuerza de trabajo

Servicios sociales, asistenciales y de bienestar

Posibilidades de participación

### Medio ambiente de trabajo (9)

Riesgos del medio ambiente físico, químico, biológico, factores tecnológicos y de seguridad, y catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos

### Existencia (o no) y funcionamiento de instituciones y de servicios de prevención (10)

Estos pueden contribuir de manera directa a agravar o a prevenir, controlar y atenuar el impacto de las CyMAT sobre la salud de los trabajadores.

El esfuerzo realizado, las condiciones de trabajo y los factores de riesgo del medio ambiente predominantes en la empresa y específicamente en el puesto de trabajo, pueden ser limitados, controlados o modificados por: la existencia y el funcionamiento de Servicios de Prevención (a cargo de médicos del trabajo y de ingenieros laborales que se ocupen de higiene y seguridad); la acción punitiva, de inspección o de asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; y muy especialmente por la actividad participativa ejercida por los Comités Mixtos de Higiene, Seguridad y Condiciones de Trabajo.

### La actividad (11)

Frente a la tarea encomendada, es decir el trabajo prescripto por otros, a menudo los trabajadores hacen frente a los factores aleatorios, a los errores de previsión, al mal funcionamiento de las máquinas y herramientas y a los problemas de calidad y deformaciones de las materias primas, contrariando las consignas de trabajo transmitidas.

**La actividad es el trabajo tal como es efectivamente realizado:** es la movilización de las capacidades de las personas humanas para realizar la tarea que les fue prescripta. Es la puesta en funcionamiento de las funciones físicas, psíquicas y mentales de una persona concreta (con sexo y edad), en un momento dado, en una empresa u organización y en una situación de trabajo específicas.

La observación de la actividad o del curso de acción pone de manifiesto la existencia de:

- esfuerzo muscular,
- movilización de los sentidos,
- actividad cognitiva necesaria para la ejecución de tareas "manuales" o intelectuales, que implica las siguientes secuencias:
  - búsqueda, captación y procesamiento de la información,
  - identificación del problema a resolver;
  - selección de alternativas operativas,
  - adopción de decisiones;
  - planificación de las tareas a ejecutar y controlar el resultado del trabajo, con capacidad de anticipación de los resultados esperados.
- actividad psíquica (dimensiones afectivas y relacionales), que implica intencionalidad, involucramiento o rechazo, satisfacción, placer o sufrimiento en el trabajo,

- lenguaje, oral, escrito o gestual, que incorpora nuevos términos originados en el proceso de trabajo, como una necesidad para la comunicación dentro del colectivo de trabajo y con la jerarquía de la empresa.

La construcción de rutinas productivas -en caso de existir una repetitividad de las actividades- permite obviar algunas de esas secuencias, pero también pueden surgir fenómenos aleatorios, u ocurrir incidentes o accidentes que implican una variación en la actividad y obligan a hacer un proceso de ajuste y adaptación.

El tiempo de trabajo y el tiempo de reposo deben ser muy tenidos en cuenta en la actividad, pues para no agotar la fuerza de trabajo ni deteriorar la salud se necesitan tiempos de reposo, diarios y semanales, pausas durante la jornada, con una frecuencia y una duración, que deben ser diferentes según el proceso de trabajo y la actividad que se lleva a cabo.

De las características y la intensidad de la actividad, depende:

### La carga global de trabajo

Los trabajadores pueden resistir y adaptarla según sus calificaciones, experiencia, capacidades y posibilidades. Tiene tres dimensiones, que se pueden analizar por separado, pero que están fuertemente interrelacionadas:

FÍSICA (11)	PSÍQUICA (12)	MENTAL (13)
Esfuerzo físico	grado de iniciativa	captación de señales e informaciones
Gestos	ambigüedad de resultados	procesamiento de la información
Posturas	status social de la actividad	utilización de la memoria
	comunicación con el colectivo	resolución de problemas
	cooperación	adopción de decisiones
	relaciones con clientes y usuarios	evaluación de la actividad
	responsabilidad en la adopción de decisiones y en el manejo de recursos	

Esas tres dimensiones se diferencian en cada actividad, según la complejidad de la tarea, la intensidad, el apremio de tiempo para concluir las tareas, la atención y concentración que se requiere en función de la precisión y de la minuciosidad necesarias.

El uso de los equipos de protección personal puede llegar a aislar parcialmente a los trabajadores respecto de los riesgos presentes en el medio ambiente de trabajo y limitar de manera temporaria el alcance de los efectos nocivos,

aún cuando por otra parte acarreen molestias, limiten sus movimientos e incrementen la fatiga laboral por el mayor esfuerzo. Pero su utilización permanente puede generar una rutina y condicionar a los trabajadores para que no busquen en última instancia la eliminación de los riesgos.

De la carga global de trabajo generada por el proceso de trabajo, derivan los impactos sobre la salud de los trabajadores y los resultados sobre la eficiencia productiva.

### Los efectos de las CyMAT sobre la salud (14)

Se pueden producir diversos efectos o consecuencias de la carga global del trabajo efectivamente realizado, sobre la salud del colectivo de trabajo y de manera diferencial, sobre cada uno de los trabajadores tales como:

**I. Fatiga fisiológica**, es un estado y un proceso, recuperable normalmente con la comida, el sueño, el descanso, el deporte, la recreación, la vida familiar y las relaciones sociales. Los principales síntomas son dolores osteo-musculares, dificultades psíquicas y mentales, perturbaciones del sueño, perturbaciones del apetito, de las relaciones sexuales. Las reacciones de los trabajadores para hacer frente a la fatiga consisten en: la necesidad de dormir más horas en el hogar, o en su defecto en los medios de transporte entre el hogar y el lugar de trabajo; automedicarse vitaminas y/o somníferos o analgésicos; consumir en demasía excitantes, café, alcohol, tabaco, etc.

**II. Fatiga patológica**, se genera cuando la fatiga se acumula porque no se puede recuperar; constituye un estado previo a una ruptura del equilibrio de la salud, y provoca "crisis de nervios" que se manifiestan tanto en el lugar de trabajo como en el domicilio.

**III. Sobre el cuerpo humano quedan marcas características o huellas duraderas** de las condiciones y medio ambiente del trabajo realizado, que se pueden identificar pasando desde las más específicas a las más difusas y globales, por ejemplo:

- 1. Deformaciones fisiológicas** debidas a la utilización intensiva de sólo ciertos órganos o músculos.
- 2. Perturbaciones permanentes y no reversibles**, que duran toda la vida,
  - dolores vertebrales y osteo-articulares,
  - enfermedades degenerativas de los tendones (tendosinovitis), de la visión, del sistema auditivo provocadas por tareas repetitivas,
  - modificaciones del ritmo circadiano y perturbaciones en el sueño provocadas por el trabajo nocturno, el trabajo por turnos o en horarios irregulares,
  - perturbaciones digestivas (dolores de estómago, falta de apetito, necesidad de comer siempre algo, o cambios de régimen alimenticio, que conducen a ganar o perder peso,

- fenómenos que perturban la vida extraprofesional, denominadas "reacciones condicionadas generalizadas", del tipo pregunta-respuesta, visual-motriz, auditiva-verbal, visual-visual, como por ejemplo:

**3. Necesidades imperiosas de recuperación de la fatiga** que re-estructuran el tiempo fuera del trabajo no solo del trabajador sino también de su familia (se duerme en el trayecto, se necesita reposo al llegar al hogar antes de hacer cualquier otra actividad doméstica, se encuentra resistencia a hacer actividades recreativas luego del tiempo de trabajo)

**4. Modificaciones del comportamiento y de la personalidad**, tales como perturbaciones del humor y del carácter, alteración de funciones mentales, depresiones nerviosas, sensibilidad excesiva frente a ciertos acontecimientos, crisis de nervios, irritabilidad, agresividad con los más allegados, todo lo cual conduce a culpabilizarse y a vivir en un permanente estado de ansiedad.

En el caso específico de los operadores telefónicos se ha constatado:

**5. Frases estereotipadas** que siguen usando inadecuadamente los operadores telefónicos luego de concluido el trabajo

**6. Pérdida de significación de los códigos y las cifras**, luego de trabajar mucho con ellas y de desagregarlas para diferenciarlas y memorizarlas

**IV. Envejecimiento prematuro**, debido a la intensa carga de trabajo soportada de manera persistente en ocupaciones específicas,

**V. Diferenciación de la esperanza de vida**, según la exposición a riesgos ocupacionales específicos por parte de ciertas profesiones

**VI. Enfermedades profesionales o vinculadas al trabajo**

**VII. Accidentes de trabajo**

**VIII. Invalidez parcial o permanente** como consecuencias de accidentes y enfermedades

**IX. Accidentes *in itinere***

**X. Muerte** como consecuencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Los impactos de las CyMAT sobre la marcha de las empresas u organizaciones (16)

Las CyMAT tienen también un efecto sobre la economía y la sociedad en su conjunto.

Los objetivos en materia de eficiencia económica de las empresas u organizaciones (productividad, costos, calidad, tiempos requeridos para realizar la actividad), de placer o de satisfacción en el trabajo y de preservación de la sa-

lud de los trabajadores, pueden ser compatibles o contradictorios entre sí.

La ergonomía permite mostrar que es posible la convergencia de los criterios de salud de los trabajadores y de eficiencia productiva; procura que ambos objetivos sean compatibles e interactúen mutuamente y de manera positiva, y pone de relieve el impacto negativo provocado finalmente por las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo, -reflejado en la fatiga, la falta de interés, la resistencia a los cambios de los procesos productivos u organizacionales, los errores operativos y las deficiencias de calidad-, a través de los incidentes, de los accidentes y de los "costos ocultos", sobre la eficiencia productiva.

Los impactos de las CyMAT sobre la marcha de la economía en su conjunto (17)

Estos impactos también pueden ser analizados en el contexto nacional y en términos de la competitividad sistémica, es decir las ventajas competitivas de un sistema productivo específico. En el primer nivel, deficientes CyMAT acarrear elevados costos de prevención, de reparación y de indemnizaciones (que normalmente repercuten sobre los montos de cotizaciones para seguros), implican mayores gastos del sistema nacional de salud, elevadas tasas de ausentismo que requieren reemplazos, conflictos laborales y tiempo perdido para la producción, al interrumpirse las actividades cuando ocurren incidentes o accidentes. En el nivel de la competitividad internacional, es difícil imaginar que sin adecuadas CyMAT los trabajadores se puedan implicar de manera permanente para: asistir regularmente, obtener elevada productividad, invertir su iniciativa y creatividad para mejorar la calidad y reducir los costos de producción; aceptar la introducción de nuevas tecnologías informáticas y organizacionales y formarse para operarlas de manera eficiente y fabricar nuevos productos o prestar nuevos servicios. Un estudio realizado sobre la economía de los EE.UU, dio como resultado sorprendente que una política sistemática de prevención de riesgos ocupacionales reduciría los costos de producción y, sin mayores inversiones, permitiría incrementar en varios puntos de porcentaje el PBI.

## 2.

### Estrategias teórico-metodológicas

NORA MENDIZÁBAL

La relación trabajo y salud ha sido abordada en la bibliografía especializada desde diferentes esquemas conceptuales, áreas disciplinares, niveles de análisis y por lo tanto variadas estrategias metodológicas. Desde cada aproximación a la problemática varía el tema focalizado, el nivel de profundidad del conocimiento producido, las perspectivas -objetiva o subjetiva-, y las dimensiones relevantes de la relación.

La tradición de estudios del CEIL-PIETTE-CONICET sobre condiciones de trabajo y salud, ha variado desde que se iniciara en 1971. Si bien al principio se concentró en la difusión y en la capacitación de trabajadores sobre la temática, posteriormente se realizaron investigaciones empíricas en diferentes ramas de la economía. En la primera etapa estas investigaciones analizaban las exigencias objetivas de los puestos de trabajo con la metodología aportada por el Lest (Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo, CNRS, Aix-en-Provence, Francia), independientemente de los estados subjetivos de los trabajadores; posteriormente, se centraron en el análisis cuantitativo de la percepción de los trabajadores de sus condiciones de trabajo y la influencia sobre la salud, mediante encuestas estructuradas que permitían validar, a partir de regularidades estadísticas, la asociación entre condiciones de trabajo adversas y percepción de deterioros en la salud. Ambas perspectivas, al privilegiar sólo un aspecto, dejaban de considerar dimensiones interesantes para comprender el trabajo y su relación con la salud.

Para superar estos abordajes particularizados, se adoptó en esta circunstancia un enfoque multidisciplinario, donde predominó la perspectiva ergonómica. El centro del análisis es el estudio de la "actividad", sus condiciones de ejecución, las características de los trabajadores, y el resultado de estas interacciones sobre la salud y la calidad de lo producido. Este abordaje micro y cualitativo, que implica comprender el trabajo desde la perspectiva de los actores y también objetivamente, fue complementado con una perspectiva macro, cuantitativa, que medía en el nivel de cada unidad de análisis, las dimensiones estudiadas y la fuerza de las relaciones.

A continuación se explicitará el modo en que, en el diseño de la investigación, se articularon sus elementos constitutivos: propósitos o justificación del estudio, contexto conceptual, objetivos, y métodos con sus variadas técnicas.

Como se señalara anteriormente, la investigación surge a partir de la demanda efectuada por FOEESITRA al PIETTE-CONICET, para que se indagaran las causas -dentro de la situación de trabajo-, de la excesiva fatiga de los operadores telefónicos, a partir de la introducción de tecnologías informáticas y cambios en la organización del trabajo. Luego de conocer y comprender el tipo de trabajo involucrado, se debían efectuar recomendaciones para modificar aquellos aspectos que podían generar problema de salud. Asimismo era necesario, para los demandantes, cuantificar la problemática estudiada y medir la fuerza de la asociación entre trabajo y salud, con el objeto de poder negociar con la empresa mejores condiciones de trabajo, con datos que incluyeran a todas las unidades de análisis. Por lo tanto, estos propósitos orientaron, tensionando el diseño de la investigación, conjuntamente con el contexto conceptual, los objetivos perseguidos.

El objetivo general de la investigación fue el estudio descriptivo de las condiciones de trabajo y salud, en los operadores del servicio de reparaciones 114 y de atención al cliente 112, de las empresas Telecom y Telefónica: en Capital Federal, Gran Buenos Aires, en las provincias de Córdoba ( Córdoba y Río Cuarto) y Santa Fe (Rosario) durante el período 1997-1998.

Específicamente, la investigación abordó el análisis de la "actividad" desarrollada por los operadores -tarea realmente efectuada-, y de la tarea impuesta o dada -tarea prescripta-; las condiciones de ejecución; las características de los operadores; las consecuencias del trabajo sobre la salud del personal y la calidad del servicio.

Las condiciones de ejecución de la actividad consideradas en este estudio, fueron preferentemente: las características de la empresa, el medio ambiente físico, el proceso productivo o servuctivo, la organización del trabajo, la configuración del tiempo de trabajo, la supervisión, la tecnología.

La perspectiva teórica principal que guió la investigación incluye la ergonomía, porque se consideró que brinda un esquema conceptual y un método, apropiados para estudiar el trabajo.

La ergonomía<sup>1</sup> es una ciencia interdisciplinaria, una tecnología, o un arte, que estudia la relación del hombre y el trabajo, y tiene como finalidad esencial analizar el trabajo; comprenderlo y luego transformarlo, para hacerlo seguro, eficaz y confortable.

Desde sus orígenes la ergonomía ha ido evolucionando y redefiniendo sus objetivos y sus métodos, de allí las múltiples definiciones sobre su significado:

<sup>1</sup> Proviene del idioma griego, *ergo*: trabajo, y *nomos*: ley, regla. La Sociedad Ergonómica de Lengua Francesa (SELF) la define así: "puesta en común de conocimientos científicos relativos al hombre y necesarios para concebir herramientas, máquinas y dispositivos que puedan ser utilizados por el mayor número de personas con el máximo de confort, seguridad y eficacia".

"la ergonomía ha sido definida como el estudio científico de la relación entre el hombre y su entorno de trabajo"(Murrel 1949-1965)

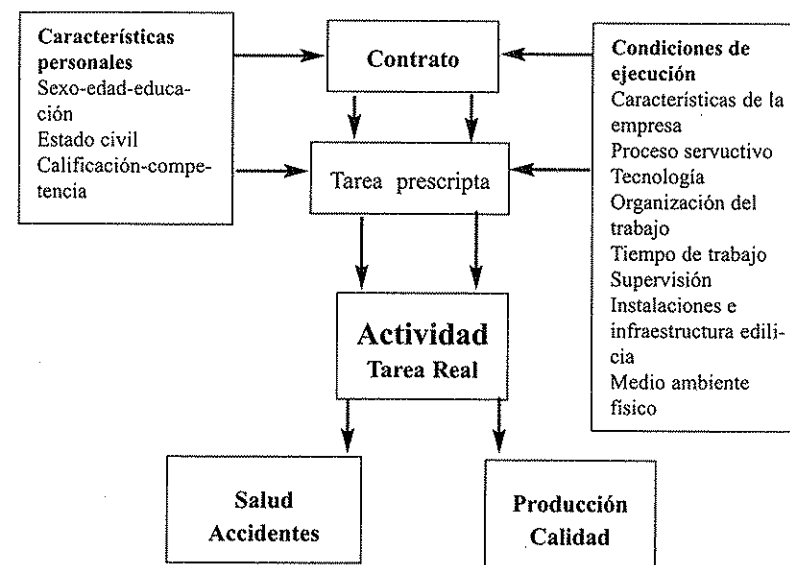
"cualquiera sea el estatus que le demos, ciencia o tecnología, la ergonomía toma su real sentido en su aplicación" (Wisner, Quéinnec, 1991)

"transformar el trabajo, es la finalidad primera de la intervención ergonómica" (Guerin, Laville y otros 1991)

En esta perspectiva, la actividad de trabajo es el elemento central organizador y estructurante de los componentes de la situación de trabajo. Unifica la situación compuesta por : el trabajador con sus características específicas; la empresa con sus reglas de funcionamiento; la relación contractual del asalariado; y la tarea prescripta.

La actividad implica un compromiso entre: los objetivos de producción de la empresa, y las capacidades y características propias del operador, de acuerdo con las condiciones de ejecución. El resultado de la actividad se observa en la cantidad y calidad de la producción, así como sus efectos sobre la salud de los operadores. Evidentemente estos resultados pueden ser negativos o positivos de acuerdo con cada situación específica (Guerin, Laville y otros 1991) (gráfico 1).

Gráfico 2.1. Condiciones de ejecución, actividad y resultados



Fuente: Guerin, Laville, et coll (1991)

El esquema teórico utilizado -conjunto de conceptos y relaciones de conceptos que respaldan una investigación- fue enriquecido con los resultados experienciales acumulados en diversas investigaciones sobre la problemática trabajo y salud, efectuadas en la institución; se limitó en esta investigación particular a utilizarse como contexto conceptual, para sensibilizar sobre las dimensiones del trabajo tratando de no imponer una teoría. Esto implicó realizar el estudio en el terreno, en forma preferentemente inductiva, -estudios down-up-, comprender las dimensiones del trabajo, sus mínimos detalles e interacciones, y enriquecer así las perspectivas teóricas.

El método propuesto por la ergonomía -desde el enfoque elaborado en el Conservatoire d'Arts et Métiers (CNAM) por el prof. Alain Wisner y miembros de su equipo- se orienta a preservar la salud de los trabajadores, hacer más confortable el trabajo, mejorar la performance productiva en términos de productividad, calidad, costos y consiste en varias etapas, que sirvieron para encaminar el trabajo de campo, apoyándonos en Guerin, Laville y otros, 1991. Las etapas de la intervención ergonómica fueron:

#### **I. Demanda. Análisis y reformulación**

Se analizó la demanda presentada a la luz de la tradición de estudios de la institución-CEIL-PIETTE- y las características de la actividad telefónica. Se llegó a un acuerdo que implicó reformular los objetivos -muy acotadas en la demanda inicial-, determinar la extensión y el tiempo necesario para la realización.

#### **II. Conocimiento del funcionamiento de la empresa**

Se estudiaron las características de las dos empresas, -Telecom y Telefónica-, origen de los capitales, su proceso de privatización, características del cambio tecnológico, infraestructura -red de cables-, número de empleados.

#### **III. Aproximación a la situación de trabajo**

Se hizo una inmersión en la situación de trabajo, analizando especialmente el proceso servuctivo total, -producción de un servicio- y el sector y puestos a investigar.

Se analizaron: la actividad, las condiciones de ejecución, las características de los operadores, y los resultados del trabajo.

#### **IV. Encuesta para captar las percepciones de los trabajadores acerca del impacto de las CyMAT de la actividad ejecutada sobre su salud**

#### **V. Prediagnóstico y recomendaciones**

Se hizo un prediagnóstico y un diagnóstico sobre las causas de los problemas de salud y calidad del trabajo y se efectuaron recomendaciones.

Dentro del esquema general enunciado, en el transcurso de cada etapa se desarrolló una investigación que es un claro ejemplo de convergencia metodológica. El conocimiento se construyó siguiendo un camino original, creativo, y flexible; respetando el rigor científico, para que el producto fuera significativo, válido y reproducible. Se utilizaron estrategias cualitativas y cuantitativas.

La aproximación cualitativa es aconsejable cuando se busca comprender fenómenos desde la perspectiva de los agentes, cuando se desea hacer una descripción íntima de la vida. Esta aproximación "produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable". "Trata de transmitir que se está allí (...) que se está en la piel (...) da una imagen fiel a la vida" (Bogdan y Taylor, 1987). Pero, hay que recordar, que no se agota en obtener datos descriptivos, ya sean objetivos o subjetivos, sino que el análisis del material -palabras, imágenes-, es, no matemático. Además, si se desea interpretar las relaciones estadísticas surgidas de encuestas, la complementación cualitativa es necesaria.

Pero para estudiar el trabajo, además de considerar la perspectiva del sujeto, hay que describir y comprenderlo: observando cómo se trabaja realmente; las múltiples dimensiones y complejidad, curiosamente, están lejos de la representación mental que tiene el operador. Esta representación por sí sola no es válida, porque, por ejemplo, el operador-probador del servicio 114, manifiesta: "mi trabajo consiste en atender, probar y hacer la cita", y esta simplificación dista mucho de la complejidad de la actividad realmente efectuada y de los incidentes que se suceden.

Por lo tanto, la descripción cualitativa realizada por el investigador a partir de la observación, se complementa con el sentido de las acciones desde la perspectiva de los agentes, antes, durante o después de la ejecución de la tarea.

La aproximación cuantitativa, también fue una exigencia de la demanda formulada por FOESITRA, y permitió medir en cada unidad de análisis, operadores, las dimensiones evaluadas. El objetivo de esta otra estrategia es evitar la concentración en determinados respondientes, que podrían constituir amenazas a la validación, y cuantificar la magnitud de los problemas relevantes en la aproximación cualitativa.

## **Las diferentes estrategias y sus técnicas**

### **1. Aproximación cualitativa**

#### **1.1. Talleres de reflexión**

Al inicio del proceso de investigación se realizaron talleres de reflexión, que utilizando técnicas de visualización, creadas por especialistas alemanes, permiten captar información aún no elaborada en el plano conciente por los trabajadores, sobre su situación de trabajo y la salud.

Cada participante es conducido a reconstruir visualmente la realidad vivida, lo que lo lleva a romper con la racionalidad de lo cotidiano.



Las preguntas que desencadenan las expresiones de los trabajadores son: *¿Cómo siento mi cuerpo trabajando?, ¿Cómo veo mi lugar de trabajo?, ¿Cómo podemos mejorar nuestras CyMAT?*

Para alcanzar los objetivos de esta metodología se necesita crear el espacio propicio, respetar los tiempos internos de cada participante y cumplimentar las fases de la metodología: 1. Subjetiva, que implica conectarse con uno mismo, con las sensaciones, sentimientos, vivencias; 2. Objetivar lo subjetivo, expresar esas sensaciones mediante diversas formas gráficas; 3. Pasar de lo individual a lo grupal, que implica analizar colectivamente la producción individual, y 4. Elaborar estrategias de solución conjunta, dirigidas a reconocer los problemas comunes, analizar sus causas y proponer las estrategias.

Se parte de la vida concreta de cada persona, posibilitando al mismo tiempo que establezca un diálogo consigo mismo. Los participantes utilizan: sus manos para realizar los diseños, collages, dibujos, y expresar sus sentimientos, emociones y realidades vividas; la vista para captar lo plasmado; el oído para registrar las apreciaciones de sus compañeros sobre dichas imágenes, y finalmente, la voz, para expresar oralmente lo que cada uno quiso transmitir por medio de esas imágenes.

Los integrantes de los grupos con los que se utilizó esta metodología, pertenecían al mismo servicio, -112 o 114-, y se intentó, en la medida de lo posible, reconstruir los colectivos de trabajo -grupos del mismo centro o unidad, que realizan la misma actividad, que comparten normas, la cotidianidad del trabajo- para interpretar en forma coherente la problemática. Se efectuaron dos talleres en Buenos Aires -112 y 114-, y uno en Córdoba, y esta técnica fue aplicada por la psicóloga especialista integrante del equipo.

El material recogido fue fundamental para cumplir dos objetivos: 1. comprender la problemática de trabajo desde la visión y percepción de los operadores, y elaborar una interpretación desde la psicodinámica del trabajo; 2. estudiar en el terreno las características del trabajo que daba lugar a esos trastornos, lo que implicó una inmersión en una realidad desconocida por el equipo de investigadores, y validar por medio de la encuesta los testimonios verificados.

### 1.2. Entrevistas -Observaciones- Filmaciones- Fotos

Llevó mucho tiempo comprender la problemática de la actividad telefónica, las características de las empresas, su evolución tecnológica, la producción de los servicios 112 y 114. Por lo tanto se efectuaron múltiples entrevistas en profundidad a representantes del sector sindical, a los representantes de las empresas, gerentes y supervisores de cada centro y unidad, y a los diferentes operadores. Es de destacar la actitud de los demandantes de la investigación, FOESITRA, al responder eficazmente a cada una de las inquietudes del equipo.

Del mismo modo se efectuaron observaciones detalladas y planificadas del proceso servuctivo, se tomaron fotografías y se filmaron las actividades realizadas por los operadores cuando atendían las llamadas de los clientes; obteniendo así una descripción precisa de la actividad. Esto es importante porque ningún manual, por detallado que sea, puede describir por anticipado toda la realidad, sólo hace referencia a la tarea asignada.

Como la opinión de los operadores y la observación directa a cargo de los investigadores, aunque sea minuciosa, es insuficiente, -ya que no se puede memorizar todo: las múltiples consultas visuales en pantallas; la diversidad de operaciones; las características de las interfases (el tiempo de respuesta, caracteres, diseños); los diálogos (con el cliente, supervisor, colegas); las muestras de cansancio; las inflexiones de la voz; las posturas; las diferencias entre la tarea asignada y la tarea real-, el material filmico fue fundamental para el análisis posterior en el laboratorio; permitió analizar en forma reiterada, y dimensionar su complejidad.

Se estudió la tarea prescripta (asignada, dada), a partir de la lectura de los manuales de capacitación de ambas empresas, de los testimonios de supervisores y de operadores comunicacionales. Posteriormente se observó la tarea real "actividad", en el momento preciso de su ejecución. Este fue el momento más importante de la investigación pues se pudo dilucidar qué es lo que se hacía realmente. Por múltiples razones, recién en el noveno mes de la investigación pudimos efectuar una filmación de diversos operadores trabajando, que fueron explicando en diferentes momentos el sentido de lo que realizaban. En algunas oportunidades, después de la atención al cliente, explicaban lo que habían realizado, y en otras, durante el transcurso de la actividad. Del mismo modo se analizaron las condiciones de ejecución, las características de los operadores, y el resultado del trabajo sobre la salud de los trabajadores y la calidad de lo producido.

Previamente, se hizo una aproximación cuantitativa, por medio de una encuesta especialmente confeccionada, para medir en el nivel de todas las unidades de análisis, las dimensiones de la situación de trabajo evaluadas de manera cualitativa. Tuvo como objetivo la exhaustividad que permite generalizar las conclusiones, pues se tomaban en cuenta los mismos puestos, paralelamente estudiados.

## 2. Aproximación cuantitativa

### 2.1. La encuesta

Dado que en el CEIL-PIETTE hay antecedentes de estudios cuantitativos sobre condiciones de trabajo y salud, se utilizó el esquema general de las encuestas aplicadas, adaptándolas a las exigencias particulares de este estu-



dio, que incluía preguntas específicas referidas a la telefonía, surgidas en los talleres, entrevistas, reuniones. Se contó también con el asesoramiento de un médico para la referencia a la salud.

El relevamiento de la información estuvo a cargo de personas calificadas-estudiantes de quinto año de la carrera de Sociología- entrenados especialmente, y supervisado constantemente en el terreno por los investigadores.

Dado que estos lugares habían sido visitados previamente, se comprendía el sentido de las respuestas. En muchas oportunidades los investigadores realizaron las encuestas convirtiéndolas en entrevistas al evaluar la riqueza de lo manifestado. Esta forma de relevar información, es lo que se denominó "cuantitativo artesanal".

Se relevó un censo que incluyó, en el caso del "servicio 114 de reparaciones", 281 operadores, -134 de Telecom y 147 de Telefónica-. Se seleccionaron las oficinas: Parral, Vernet, Lanús, Bella Vista y San Justo de Telefónica. De Telecom, se seleccionaron Pueyrredón, Martínez, Córdoba y Rosario.

Para el "servicio 112 de atención al cliente", 172 operadores de la empresa Telefónica y 142 de la empresa Telecom. Se seleccionaron las oficinas Flores, Congreso, Vernet, Lomas, Morón, Bella Vista, San Justo, de Telefónica. De la empresa Telecom, las oficinas Costanera, Martínez, Córdoba y Rosario.

### 2.2. Medición de variables del medio ambiente

Se efectuaron mediciones de las características físicas del medio ambiente, utilizando instrumental adecuado, bajo la supervisión de un ergónomo integrante del equipo. Así, se determinó la carga térmica, el nivel de ruido, la ventilación y el nivel de iluminación. Los valores obtenidos fueron posteriormente comparados con las recomendaciones de instituciones especializadas sobre el tema, como el Instituto Federal para la Protección Laboral, ubicado en Dormund, Alemania.

### 3. Análisis

Si bien el análisis se fue realizando en el transcurso de la investigación, con cada aporte ofrecido por cada estrategia y técnica, en la redacción del informe final se logró la integración del conocimiento y la comprensión de las características de las actividades "atención de llamadas de reparación de línea" y "atención al cliente", sus condiciones de ejecución, las peculiaridades de los trabajadores y las consecuencias del trabajo sobre la salud y la calidad del servicio ofrecido.

En el texto de la investigación se observa el continuo diálogo de los conocimientos obtenidos desde los diferentes abordajes; los conocimientos están

entretnejidos, constituyendo un claro ejemplo de triangulación. La convergencia o triangulación se fundamenta en la necesidad del investigador de confiar en los datos ya que conoce la falibilidad de una única medida como representación del fenómeno social (Fielding y Fielding, 1986).

Esta triangulación vinculó a investigadores, datos, tiempo y estrategias como ya se ha expuesto. Un equipo multidisciplinario abordó las diferentes áreas bajo estudio intentando trabajar en forma interdisciplinaria para la construcción del conocimiento. Los entrevistados pertenecían a diferentes niveles jerárquicos, a diferentes empresas y oficinas, y por lo tanto podían tener opiniones diversas sobre los temas en cuestión. Se realizaron las observaciones en diferentes días de la semana, diferentes horarios, con diferentes climas, y en cada uno de los lugares de estudio.

Por supuesto estas distintas perspectivas no fueron yuxtapuestas, sino interpretadas y en el caso que no convergieran se trató de comprender el sentido de la diversidad.

Es fundamental la metáfora del investigador como un constructor de ideas o un creador que toma un conjunto de piezas de un complejo puzzle y lo transforma en un todo coherente (Jick, 1979). Por esto es que la comprensión del significado de los fenómenos analizados fue una preocupación esencial, instancia que llevó tiempo e implicó desarrollar el estudio en cascadas que nutrían las etapas siguientes. Pero finalmente, contamos con la seguridad sobre lo investigado, luego de trece meses de trabajo lo sentíamos en los "huesos"<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> "El trabajador de campo sabe que sabe, no sólo porque él ha estado en el campo y porque ha verificado cuidadosamente sus hipótesis, sino porque él siente en sus huesos el valor de su análisis final", Glaser, Strauss, (1965:8) en Jick Todd D. (1979), *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*, Cornell University.

### 3.

## Privatización y transformaciones del contexto económico y tecnológico

NORA MENDIZÁBAL

### 1. Antecedentes históricos

Si bien el objeto de estudio de la investigación realizada se centra en lo acontecido luego de la privatización de la empresa, en el puesto de trabajo del operador-probador del servicio de reparaciones 114, y en el puesto del asesor comercial del servicio de atención comercial, 112, es interesante encuadrar este análisis en el marco de la historia de la telefonía en Argentina, para dimensionar el estudio en un contexto de más de una centuria.

Así, mucho tiempo ha transcurrido desde que se instalara en 1881, el primer teléfono, a sólo dos años de su aparición en los Estados Unidos. De acuerdo con lo expresado en la historia de los 100 años de la telefonía (Entel, 1981), la empresa que instala la primera línea telefónica, es la Societé du Pan-telephone de Lecht, quien se une a la empresa Telefónica Bell, formando una sola entidad conocida como Unión Telefónica del Río de la Plata, en 1882. Luego de esta unión se suceden otras creaciones y fusiones de empresas y se inicia un proceso de constantes innovaciones en pos de mejorar la calidad del servicio. En 1946 se inicia la nacionalización de la compañía Unión Telefónica del Río de la Plata, al formarse la Empresa Mixta Telefónica Argentina (EMTA), y en 1948 el estado la toma totalmente a su cargo, formando la Compañía de Teléfonos del Estado. Recién en 1956 se crea la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), que cumplía su servicio en determinadas provincias del país, ya que en el interior existían otras empresas y cooperativas telefónicas.

Desde una perspectiva más amplia, una lectura atenta de los grandes ciclos e hitos en la evolución de la telefonía argentina, con sus rupturas y marcados contrastes, nos remite -como un juego de espejos- a los grandes cambios sociales y económicos del contexto societal. Así, un sector estratégico clave -telecomunicaciones- en todo proceso de desarrollo moderno, cuya maduración y expansión reciente en la Argentina fue concebido y administrado por el Estado, resultó, como no podía ser de otra manera, muy sensible y comprometido con las crisis y vacilaciones de un modelo de crecimiento que generó expectativas finalmente frustradas y frustrantes. Piénsese, por ejemplo, que el célebre economista Colin Clark en 1942 predijo que la Argentina en

1960 sería el cuarto país del mundo, y para esa fecha, otro economista, Samuelson, se preguntaba sólo por las causas del milagro "del subdesarrollo argentino" (Escudé, 1983); por lo tanto, es difícil que un sector de la economía administrado por el estado se sustraiga a la situación reinante.

En 1989, luego del cambio de gobierno y antes del Plan de Convertibilidad, se decide la privatización total de ENTEL, aunque varios años antes, ya se había propuesto constituir una empresa mixta, abriendo las puertas a empresas transnacionales. La empresa arrastraba un importante déficit tecnológico, y eran insuficientes las inversiones públicas para reemplazar las tecnologías obsoletas e incorporar las nuevas, aplicadas de manera ya generalizada en los países industrializados. Esto significó un importante retraso que dificultaba las comunicaciones en el interior y con el exterior del país, en momentos en que la economía se transnacionalizaba y los mercados necesitaban funcionar en tiempo real.

Con respecto al déficit económico, dado que no había balances, es difícil demostrarlo, pero se puede admitir su existencia porque las tarifas no estaban por encima de los costos y cuando se producía, el excedente económico de la empresa se destinaba a paliar los déficits de otras empresas del estado, retrasando la inversión en nuevas tecnologías. La falta de una política dotada de continuidad, ya que la sucesión de interventores, luego del gobierno peronista, reflejaban la inestabilidad del país, tornaban ineficiente la gestión interna; la lentitud burocrática propia de las empresas públicas de países en desarrollo, impedía la prestación adecuada del servicio y mejorar su calidad equiparándolo a los estándares internacionales; en cambio las interrupciones del servicio eran frecuentes y el restablecimiento muy lento. Por diversas razones -no siempre fáciles de explicar-, se producían grandes demoras para la conexión de las líneas. Todos estos factores, junto con las denuncias de corrupción, habían suscitado las constantes críticas por parte de los usuarios, tanto personas como empresas e instituciones. Así, la conjunción de estos factores internos, las dificultades generadas por la deuda pública y el déficit fiscal, más la fuerte presión ejercida por grandes empresas transnacionales de telecomunicaciones que deseaban penetrar un mercado solvente y promisorio, crearon las condiciones necesarias para que el gobierno decidiera su privatización. El proceso de licitación y de adjudicación es todavía objeto de numerosas controversias por los costos y beneficios sociales.

## 2. Antecedentes legales de la privatización

Tal como expresa el decreto 731/89 "el Gobierno Nacional tiene por objetivo desmonopolizar y desregular el servicio de telecomunicaciones para hacerlo más eficiente en beneficio de los usuarios", se inicia así el proceso de

privatización. Sobre la base anterior y con la modificación de determinados artículos<sup>1</sup>, un nuevo decreto, el 59/90 establece:

1. La privatización del Servicio Básico Telefónico (SBT), las redes interurbanas e internacionales. Para cumplir el primer objetivo se constituyen dos sociedades anónimas a las que se les otorgará la licencia para la prestación del servicio en dos áreas. Paralelamente, se constituyen otras dos sociedades, -cuyas acciones pertenecen en partes iguales a las dos sociedades ya formadas-, para prestar los servicios internacionales en exclusividad y los servicios no básicos en competencia.
2. La privatización será por un plazo de cinco años a partir del segundo año de la transferencia de las acciones de la sociedad licenciataria a la adjudicataria. Si se cumplieran en exceso las metas del pliego de bases y condiciones, tendrían derecho a una prórroga de tres años más. Por lo tanto los años cruciales eran 1997 y 2000.
3. Se les exigía un plan mínimo de servicios a prestar, así como índices de calidad y eficiencia.

El decreto 62/90 llama a concurso público internacional y se aprueba el pliego de bases y condiciones. Es objeto del concurso la venta del 60% de las acciones emitidas por cada sociedad licenciataria, y el 40 % restante sería transferido a un banco con el objeto de venta -12,5% para el personal, 12,5% para cooperativas y 62,5% para el público inversor-. El servicio básico telefónico (STB), "es la provisión de los enlaces fijos de telecomunicaciones que forman parte de la red telefónica pública o que están conectados a dicha red, y la provisión por esos medios del servicio de telefonía urbana, interurbana e internacional de voz viva" (art. 8).

El servicio internacional: telefonía internacional, telex internacional, datos internacionales, sería ofrecido por la sociedad de prestación de servicios internacionales (SPSI), y los servicios en competencia: servicio nacional de telex, servicio de transmisión de datos vía satélite, servicio de radiocomunicaciones móvil celular, radio móvil marítimo, etc., sería ofrecido por la sociedad de servicios de competencia (SSEC).

En el artículo X se establecen las obligaciones de las cuatro sociedades formadas: obligaciones de asegurar la continuidad, regularidad, igualdad, y generalidad de las prestaciones. Expresamente dice que se debe dar cumplimiento a un plan de servicios públicos de 400 localidades en la región norte y de 280 en la región sur. Para acceder a una prórroga deberían hacer más inversiones que las exigidas. Paralelamente, se detallaban las metas obligatorias en términos de: penetración de la red, eficiencia de llamadas, servicio del ope-

<sup>1</sup> Se modifican los artículos 2, 5, 8, 9, 10, 11 y 17.

rador antes de 20" de producido el llamado, incidencia de fallas -control del número de fallas por cada 100 líneas, fallas en planta interna por cada 100 líneas, demora en reponer fallas-, tiempo de espera de la instalación.

Finalmente las empresas adjudicatarias fueron Telefónica de Argentina y Telecom, cumpliendo sus servicios en zonas diferentes del país, sur y norte respectivamente. El proceso no estuvo exento de irregularidades, sobre todo la adjudicación de la región norte. El 8 de noviembre de 1990 comienza la privatización y culminaría en la misma fecha de 1997, que como ya se ha expuesto, era prorrogable por tres años más,"si se cumplían las metas del pliego de condiciones.

La empresa Telefónica está constituida por la operadora española Telefónica de España, el grupo Techint y el Citibank. Para el caso de Telecom, según manifiesta su Memoria de 1997, el grupo que posee el 60% del paquete accionario estaba reunido en una sociedad denominada Nortel Inversora S.A., los titulares de sus acciones son: Telecom Italia, Frances Cables et Radio, subsidiaria de France Telecom, Perez Companc y el Banco J.P. Morgan. El 40% restante, parte cotiza en bolsa y el resto es propiedad del personal. Telecom brindó en sociedad con Telefónica, hasta 1998, -tal como exigían los decretos-, el servicio internacional a través de Telintar S.A., y los servicios en competencia a través de Startel S.A.<sup>2</sup>

Ambas empresas, cumpliendo con las exigencias del pliego de condiciones, comenzaron un plan de inversiones para modernizar el sistema de comunicaciones: se extendió la red, se digitalizaron las centrales, se extendió el uso de fibra óptica, de redes inteligentes, se mejoró la calidad del servicio. Sin embargo hubo otros cambios para los obreros y empleados tales como retiros anticipados<sup>3</sup>, deterioro en las condiciones de trabajo que afectaron la salud y la calidad del trabajo, lo cual ha dado lugar a la presente investigación.

### 3. Plantel telefónico

Las empresas de telecomunicaciones tienen como objetivo principal permitir la comunicación a distancia, ya sea de voz, datos y/o imágenes. Estos servicios son posibles por la existencia de un sistema de telecomunicaciones, compuesto principalmente por las plantas: externa, (red de cables<sup>4</sup>), e interna.

<sup>2</sup> Actualmente, en el año 2004, la empresa Telefónica está constituida solo por la operadora española Telefónica. Telecom está formada por Telecom Italia, France Telecom y el Grupo Wertheim.

<sup>3</sup> En 1990 el personal ocupado en Telefónica era 21.770 y en 1995, 15.928. Para el caso de Telecom, se da algo similar, en 1990 había 19.002 y en 1995, 13.762 (CNC, 1996).

<sup>4</sup> La red se podría clasificar, de acuerdo con un criterio, en rígida y flexible. La primera, es la más antigua, es aérea, se encuentra en áreas suburbanas, y su reparación

Dado que la investigación se refería a dos servicios telefónicos, reparaciones y atención al cliente, es necesario explicar algunos aspectos básicos del plantel telefónico para comprender el contenido del trabajo y dimensionar las competencias de los operadores. Las divisiones funcionales son importantes, no sólo desde el punto de vista técnico, sino que de acuerdo con el lugar donde se produzca una falla, se asigna un equipo técnico determinado, o se resuelve de cierta manera.

#### 3.1. Planta externa

La planta externa es la que une mediante cableado el aparato del cliente con la central o dos centrales entre sí; cada cliente se conecta a la central por medio de un cable o "par", que consiste en dos conductores aislados entre sí.

Luego de la privatización, de acuerdo con las exigencias del pliego de condiciones, la red de cables se ha modernizado notablemente, ya sea por cambios cualitativos o cuantitativos. El número de líneas totales ha aumentado 130% -3.471.283 en noviembre de 1990 a 8.011.857, en diciembre de 1999- (CNC, 1999); se ha generalizado el uso de fibra óptica para comunicar centrales entre sí, como también sistemas de radio-enlace, constituyendo "cinturones digitales" de enrutamiento de comunicaciones, que han permitido aumentar los enlaces simultáneos<sup>5</sup>.

se efectúa de "extremo a extremo" de la red, o sea desde el inicio al fin. La segunda, está dividida en secciones, es subterránea, más actual, y es más fácil de reparar, pues se reparan tramos. El cable primario, que sale de la central llega hasta lo que se denomina "armario" -ubicado en las veredas-, se secciona en secundarios y a su vez se distribuye en la "red de dispersión" o "bajada", hacia cada cliente. Esta red sale del edificio denominado central, especialmente del repartidor general y pasa por el túnel de cables hacia el exterior. En el túnel los cables se someten a un proceso de presurización, inyectándose aire seco para evitar el ingreso de agua o humedad.

Es importante señalar que en 1979 se instaló en Entel el primer enlace de fibra óptica, que unía Adrogué y Burzaco. Del mismo modo, ya en 1982, se instala el primer Cinturón Digital de Buenos Aires (Cidiba), que unía las antiguas centrales Belgrano, Flores, Barracas, con las nuevas centrales, Ramos Mejía, Munro, y Monte Chingolo. Los enlaces entre centrales se realizaban con fibra óptica y son respaldados por microondas. Esto permitió superar el sistema rígido que impedía el reencaminamiento de las llamadas si una ruta de interconexión estaba saturada o fuera de servicio. Se superó el congestionamiento de líneas (Entel, 1981).

### 3.2. Planta interna

La planta interna, se ubica en un edificio denominado central y se compone de: la central de conmutación<sup>6</sup> el repartidor general<sup>7</sup>, y la sala de fuerza<sup>8</sup>. Si bien hasta 1995 también se ubicaba la mesa de prueba<sup>9</sup>, actualmente, ese servicio está centralizado por áreas geográficas.

Las centrales de conmutación han experimentado un proceso de innovación tecnológica a lo largo de los años, pudiéndose detectar tres momentos principales: centrales paso a paso, electromecánicas y digitales. Como la difusión del cambio tecnológico es generalmente paulatina, y se sectoriza en determinados ámbitos, en el momento de la privatización de la empresa Entel, y del resto de las empresas que brindaban el servicio en otras provincias, coexistían los tres tipos de tecnología en las centrales. Es interesante señalar que tanto Telecom como Telefónica indican en sus Memorias que en 1990, sólo el 12,5% de las centrales estaban digitalizadas. Posteriormente, de acuerdo con las exigencias del pliego de condiciones de la privatización, se inició el proceso de modernización y en 1997 Telecom logró el 100% de la digitalización de centrales, mientras que Telefónica sólo el 90%, razón por la cual sufrió una penalización. En 1998 ya existían sólo centrales digitales, aunque los equipos tuvieran diferentes procedencias y cualidades; las centrales digitales emplean computadoras para procesar todas las comunicaciones, y permiten superar los límites de comunicaciones simultáneas inherentes a las tecnologías anteriores, que se manifestaban como falta de tono, o tono ocupado en horas de mayor tráfico.

Las instalaciones requeridas por cada central y el número de empleados se fueron reduciendo. Si la central paso a paso necesitaba veinte filas de equipo de conmutación para atender 10.000 líneas, la electromecánica necesitaba doce filas y las digitales sólo dos a tres filas. Esta reducción de espacio y de equipos implicó además menor número de empleados<sup>10</sup>.

Es evidente que, cualquiera sea el nivel tecnológico, este sistema debe funcionar en forma interconectada para brindar el servicio de telecomunica-

<sup>6</sup> La central de conmutación se encarga de establecer enlaces telefónicos: hacia los clientes, hacia otras centrales y hacia otros países. Cada central tiene un número determinado de clientes, que se identifican por la característica.

<sup>7</sup> Lugar físico que conecta la red de cables con las instalaciones internas.

<sup>8</sup> Equipo que suministra energía eléctrica a la red telefónica.

<sup>9</sup> Mediante instrumental adecuado realizan comprobaciones necesarias para localizar posibles averías que afectan el servicio (Entel, 1981)

<sup>10</sup> En una central paso a paso, un cliente se identifica y se repara la falta en forma individual en el equipo. Actualmente, cada central almacena la información en placas de 16 clientes cada una, cambiándose directamente la placa cuando se detecta una anomalía, y este trabajo es además terciarizado.

ciones. Debido a que la comunicación permanente no siempre es posible, se cuenta con el servicio de reparaciones para solucionar los desperfectos suscitados.

### 3.3. Cambios en el proceso de reparaciones. Puesto 114

#### 3.3.1. La situación previa a la privatización

Las mesas de prueba eran los equipos que permitían realizar distintas pruebas a las líneas telefónicas para determinar las diferentes faltas y proceder a su reparación. Las mesas de prueba fueron siempre compatibles con las tecnologías de las centrales, a tal punto que se compraban -según testimonios- en conjunto, la central con su mesa compatible. La mesa de prueba compatible con la central electromecánica, era la Suscribing Line Measuring (SULIM)<sup>11</sup>.

En el cuadro 1, se reconstruye para 1990 (año de la privatización) el nivel tecnológico de las centrales, el país de procedencia, la empresa fabricante, y las mesas de prueba compatibles, con que se encontró la empresa Telecom. Se observa que había centrales inglesas paso a paso, centrales electromecánicas -inglesas y alemanas- y en menor proporción, centrales digitales -alemanas, japonesas, italianas y suecas-.

**Cuadro 3.1.** Centrales de conmutación, de acuerdo al nivel tecnológico, empresa fabricante, nacionalidad, y mesas de prueba.

Centrales de conmutación	Nacionalidad	Mesas de prueba
Nivel tecnológico		
1. Paso a paso	Inglesa	12 C. Standard Electric
2. Electromecánica	Inglesa	12 C. Standard Electric
3. Electromecánica-EWSA	Alemana	Sulim. Siemens.
4. Digital EWSD	Alemana	Sulim. Siemens.
5. Digital Neax	Japonesa	Neax. Nec.
6. Digital Italtel	Italiana	UT 100. Italtel.
7. Digital Axe <sup>12</sup>	Sueca	Axe. Ericsson

Fuente: datos suministrados por informantes calificados de la empresa Telecom.

<sup>11</sup> Medía la línea, y los resultados se marcaban en un reloj cuya aguja se movía dentro de un determinado rango. Un display traducía con la palabra "good" -bueno-, o "bad" -malo-, esos resultados. Esta mesa medía la capacidad, la resistencia, la tensión del par, pero no medía los decibeles ni las distancias -lugar donde se produjo la falla-. Los probadores consideraban sencilla y apropiada esta forma de medir, pues la línea estaba bien o mal de acuerdo con el recorrido de la aguja, y no había necesidad de interpretar las magnitudes abstractas.

<sup>12</sup> Había cinco provincias que no estuvieron administradas por Entel, con esa tecnología: Entre Ríos, San Juan, Mendoza, Salta, Santiago del Estero y Tucumán.

### 3.3.2. Eliminación de la mesa de prueba

Luego de la privatización, entre los años 1995-1997, las empresas Telecom y Telefónica instalan un sistema que elimina las antiguas mesas de prueba y las reemplazan por un robot compatible con todo tipo de centrales de conmutación. El sistema en Telecom se denomina Acción de Calidad Total de Reparaciones -ACTOR-, y en Telefónica de España, Prueba a Distancia Línea de Abonados -PDLA-.

Estas tecnologías centralizan: 1. la gestión del reclamo junto con la ejecución de la prueba, en determinados centros o unidades; 2. el sistema de prueba, con los datos del cliente. La centralización de la prueba trae como ventaja la optimización de recursos para la empresa, pues se puede probar la línea desde una gran distancia y en pocos segundos tener el resultado. Además de la disminución de los gastos en personal, y de instalaciones<sup>13</sup>, mejoran la operación y el mantenimiento, y se logra una prueba que se adapta a las tecnologías de las diferentes centrales de conmutación. Técnicamente el proceso de prueba de línea en la empresa Telecom, según los manuales consultados, es el siguiente: en cada central de conmutación se elimina la mesa de prueba compatible y se coloca un robot "cabeza de prueba" o "unidad remota de prueba, T9SX", compatible con las diferentes tecnologías de cada central de conmutación, como ilustra el cuadro 2. La fecha de instalación varía de acuerdo a la central, pues estaba sujeto a un plan de cambio paulatino.

**Cuadro 3.2.** Descripción de las centrales de conmutación y su mesa de prueba correspondiente en Telecom

Antes del ACTOR		Después del ACTOR	
Centrales	Mesa de Prueba	Centrales	Robot
Axe	Axe	Axe-Neax-	T9SX
Neax	Neax	Ewsd-Italtel	
EWSA	Sulim		
Italtel	UT 100		
Pentaconta	12 C	(*)	
Paso a paso	12 C		
EWSA	Sulim		

\* Las centrales paso a paso y electromecánicas desaparecen en 1998.

Fuente: elaboración propia basada en testimonios de ingenieros de la empresa Telecom.

<sup>13</sup> Permite la concentración de varias oficinas en un centro o unidad.

### 3.3.3. Servicio de reparaciones 114

Desde 1970 el servicio de atención de reparaciones estaba concentrado: se llamaba al 114 para solicitar reparación, atendía un operador que consignaba el reclamo, que luego se derivaba a la central correspondiente de acuerdo con el número de teléfono a reparar, para la ejecución de la prueba eléctrica. Luego de la privatización (1990) los operadores (de Telecom) comienzan a trabajar con una base de datos denominada Girafe<sup>14</sup>, que permite almacenar los datos técnicos, administrativos e históricos del cliente. A partir de entonces los operadores del servicio 114 trabajaban con video terminales del sistema, que desplegaban los datos-cliente cuando se producía la llamada, pero luego se derivaba a otro sector de la misma oficina -mesa de prueba- para que se realizaran los controles de líneas y aparatos, con la tecnología correspondiente a la central de conmutación de la oficina.

Recién a partir de 1995 se comienza en las dos empresas a instalar el nuevo software que amplía el trabajo, aumentando los requerimientos del puesto, con lo cual se instaura una forma de polivalencia funcional de los trabajadores que lo ocupan, que los convierte en operadores-probadores de línea. Estos atienden, efectúan la prueba de la línea, y en caso necesario fijan una cita con el cliente, para que acuda el revisador o empalmador a solucionar la falla. En este nuevo puesto se suman las antiguas funciones de los operadores a las técnicas de los trabajadores de mesa de prueba<sup>15</sup>. Este nuevo puesto de operador probador del servicio de reparaciones 114 fue uno de los objetos de estudio de la presente investigación.

<sup>14</sup> Generación Informática de Rápido Acceso y de Fácil Empleo.

<sup>15</sup> Aunque siga existiendo el sector mesa de prueba para tareas más específicas.

*Segunda Parte*

---

Procesos de trabajo y salud de  
los operadores telefónicos en  
los servicios de atención al cliente



### 1. Introducción

El cambio tecnológico se acompaña frecuentemente con una reestructuración en la organización del trabajo. Esto implica por lo general una racionalización de las tareas en función de los sistemas informáticos, de tal forma que éstos diseñan la totalidad del proceso de trabajo, y pueden controlar y medir los resultados obtenidos.

La situación del operador telefónico ha sido señalada como típica en cuanto al control que el sistema informático puede ejercer en todos los aspectos de su tarea, y además le ofrece retroinformación disponible sobre su rendimiento. El proceso psicosocial de "ajuste" a esta relación con el sistema, tiene importantes repercusiones sobre la salud de los trabajadores, que en algunos casos se manifiestan en forma duradera como "huellas" (Teiger 1998).

Este concepto alude a "marcas características y duraderas", y se refiere a los efectos de las condiciones de trabajo, particularmente en trabajos realizados bajo una presión de tiempos severa. En trabajos de esta naturaleza, las condiciones de su ejercicio, es decir, las exigencias y coerciones impuestas (funciones fisiológicas y psicológicas puestas en juego, condiciones materiales, organizativas, de relación) presentan con mayor claridad repercusiones sobre la vida del individuo dentro y fuera del trabajo, aún cuando se observen distintas capacidades individuales de reacción a las presiones del medio laboral, y se encuentren variaciones que tienen relación con las características e historia propias de cada persona (Neffa 1995).

### 2. El servicio de atención comercial o telegestión

El servicio de atención comercial o telegestión (el 112) es un sector que tiende a la expansión, donde se registra una constante incorporación de personal, y la orientación de las empresas telefónicas se dirige a incorporar la totalidad de los servicios a la modalidad de atención telefónica.

En el caso de Telecom, el servicio 112 ha absorbido funciones y tareas antes realizadas en las oficinas comerciales, ya que se han cerrado muchas de



ellas y la empresa tiende a su eliminación. El proyecto empresario consiste en incrementar el sistema de gestión por medio del 112, lo que potenciaría la cantidad de trámites comerciales realizados por los clientes. Según la compañía, dichos trámites pasaron de 4.937 por día, en junio de 1997 en las oficinas comerciales, a 64.474 trámites diarios, en junio de 1998, mediante el servicio de atención telefónica.

En la empresa Telefónica (TASA), también se cerraron varias oficinas de atención comercial del conurbano, y se crearon los "Call Centers", que funcionan las 24 horas, concentran gran parte del servicio, e incorporaron personal de telegestión.

Las transformaciones operadas en los servicios de telecomunicaciones a partir de la privatización de la empresa telefónica estatal condujeron a cambios muy importantes, no solamente en cuanto a la profundización de la incorporación de tecnología avanzada, sino también y principalmente, en la relación de la empresa con el usuario del servicio telefónico.

El "usuario-abonado" se transforma en el "usuario-cliente", al cual se le ofrecen continuamente y en forma creciente una diversidad de productos y servicios, buscando proporcionarle una atención personalizada y evitando en lo posible que sea atendido a través del sistema informático. De tal modo, el perfil del antiguo "operador telefónico" se transforma en un nuevo perfil de "asesor comercial" o "telegestor", que debe contar con atributos de cordialidad y eficiencia, además de rapidez.

El servicio 112 se convierte en "la imagen de la empresa", en el vínculo más importante que el cliente tiene con la compañía, y es también por su intermedio que se le ofrecen servicios y productos de telefonía.

Las tareas propias del nuevo perfil de asesor comercial, se desenvuelven en diversas situaciones laborales, y los aspectos vinculados a la organización del trabajo tienen un papel fundamental en relación con las particulares condiciones de trabajo en las que se desarrollan. En este sentido, hay diferencias entre ambas empresas, y aún entre las distintas oficinas del 112, debidas a diferentes ambientes físicos, edificios, de clima laboral, y principalmente a la existencia de diferentes márgenes discrecionales de las jefaturas para organizar la tarea.

Por otra parte, las transformaciones ocurridas desde la privatización no se han interrumpido, y en las empresas se han producido aceleradamente cambios de oficinas, fusiones, y desaparición de oficinas del servicio, cierre de comerciales, cesantías o reubicaciones de personal, cambios en las modalidades de la contratación, etc.

A pesar de esta diversidad de situaciones, los resultados de la encuesta realizada evidenciaron importantes regularidades en las condiciones y medio am-

biente de trabajo y salud de los operadores del servicio de telegestión, y su vinculación con la organización y el contenido de las tareas.

### 3. Los operadores del servicio 112

La encuesta relevó 417 operadores, de los cuales 147 pertenecían a la empresa Telefónica, y 270 a Telecom, de manera que hay una mayor representación de los telegestores de esta última empresa en el total de la población estudiada.

El primer aspecto que se destaca es la diversidad de situaciones laborales, como resultado de diversas modalidades de contratación de las empresas, ya que en el servicio 112, al momento del relevamiento, coexistían efectivos o personal de planta, pasantes, y personal contratado.

Cuadro 4.1. Operadores encuestados según categoría ocupacional

	efectivos	pasantes	contratados	total encuestado
	173	209	35	417
%	41,5	50,1	8,4	100

La particularidad principal en el servicio de telegestión, fue que del total de los operadores, la mitad eran pasantes, y su proporción sobre el conjunto de operadores era mayor en Telecom (87,1 %). Los pasantes, desde la instalación del servicio 112 con sus actuales características tecnológicas, se incrementaron notablemente, y su número sigue aumentando en forma absoluta y relativa en esta empresa.

Se trata de estudiantes, que provienen tanto de universidades como de institutos terciarios, y principalmente de carreras humanísticas: ciencias de la comunicación, periodismo, marketing, diseño publicitario, y también de sistemas, e ingresan a las empresas, para realizar una experiencia laboral vinculada con sus estudios. Las empresas tienen convenio con casi todas las universidades, y si bien las pasantías están encuadradas como formación, por sus características, para la mayor parte de los pasantes se trata de un verdadero primer empleo.

Según el régimen de pasantías vigente en el momento del relevamiento, los pasantes permanecían un período mínimo de tres meses hasta un año y medio, y algunos llegaban hasta los dos años. La mayoría de los pasantes cumplían una jornada de 8 horas en horario fijo de lunes a viernes.

En el caso de la empresa Telefónica predominaba el personal efectivo, que alcanzaba a un 93%. Los contratados eran solamente 35 operadores del total, y era mayor el número en TASA que en Telecom.

En Telefónica, la incorporación de pasantes es más reciente, pero su número ha ido aumentando desde la habilitación del "call center" de Vernet, en 1997. Sin embargo, es necesario destacar que los pasantes de Telefónica no están suficientemente representados en la población encuestada, porque muchos de ellos no fueron incluidos en razón de su escasa antigüedad. A los efectos de esta investigación, centrada en condiciones y medio ambiente de trabajo, no se consideró pertinente incluir entre los encuestados a quienes tuvieran menos de seis meses en la actividad, de modo que los que se habían incorporado después de marzo de 1997 fueron excluidos de la encuesta.

Ese criterio fue asimismo utilizado en las oficinas de Rosario y Río Cuarto de Telecom donde también se incorporaron pasantes en los últimos meses de 1997, y por consiguiente, puede afirmarse que, a pesar del importante peso numérico real de los pasantes, en la investigación están subrepresentados de algún modo en el total de operadores del servicio de telegestión.

**Cuadro 4.2.** Operadores según su categoría ocupacional por empresa

empresa	efectivos	%	pasantes	%	contratados	%	total	%
TASA	93	63,2	27	18,4	27	18,4	147	100
		53,8		12,9		77,1		35,3
TELECOM	80	29,6	182	67,5	8	2,9	270	100
		46,2		87,1		22,9		64,7
Total	173	41,5	209	50,1	35	8,4	417	100
		100		100		100		100

En cuanto a las características de edad de los operadores encuestados, los telegestores se concentran en los grupos de 18 a 21 años y de 22 a 25 años. Este peso en las edades más jóvenes está explicado por la importante proporción de pasantes en el total del servicio de telegestión, ya que de los 417 operadores, 209 son pasantes. Por el mismo motivo, la dotación del personal de Telecom para el servicio 112, es relativamente más joven que la de Telefónica.

Con respecto a la distribución por sexo, aún cuando la incorporación de varones como operadores telefónicos fue incrementándose en los últimos años, según los resultados de la encuesta, en ambas empresas para el servicio 112 las mujeres superaban al personal masculino, en TASA con un porcentaje superior al doble.

**Cuadro 4.3.** Operadores según sexo por empresa

	femenino	masculino	Total
TASA	100	47	147
	68,0	32,0	100
TELECOM	168	102	270
	62,2	37,8	100
Total	268	149	417
	64,3	35,7	100

Entre los pasantes, los varones constituyen una cuarta parte de los encuestados en la empresa TASA, mientras que en Telecom, el porcentaje de varones alcanza a un 40 %, de manera que pareciera que en esta empresa, mediante la incorporación de pasantes, en la dotación del 112 se tiende a achicar la brecha existente en la distribución entre ambos sexos. Lo mismo ocurre en TASA, por la incorporación de contratados.

Con respecto a la antigüedad en el puesto, en Telefónica, un 52,4 % de los telegestores, al momento de la encuesta (entre noviembre y enero de 1998), estaba en el puesto desde hacía pocos meses, o menos de un año, particularmente por la inclusión de pasantes y contratados, y en Telecom, el 57,8 % tenía una antigüedad menor a 12 meses en el puesto.

En el conjunto, entre ambas empresas el 86,3 % de los encuestados tenía menos de dos años en el puesto, de modo que se trata de una población de escasa antigüedad como operadores del servicio 112.

#### 4. El contenido de las tareas

El servicio de Telegestión posibilita a los clientes acceder en forma gratuita y directa a un centro de atención y:

- *Solicitar:* líneas telefónicas, facturación detallada, mantenimiento domiciliario, y otros servicios.
- *Consultar:* precios y facturas; modalidad de pago del servicio telefónico; valor del pulso telefónico; direcciones, horarios y centrales que atiende cada oficina comercial.
- *Informarse* sobre trámites de: cambio de domicilio, cambio de titularidad, débito automático, otras transacciones comerciales.

También se ocupa de reclamos de reparación: los que se refieren al plantel exterior (calle) y plantel intermedio. No atiende los problemas de línea telefónica (de lo que se ocupa el servicio de reparaciones 114), ni la informa-

ción sobre números telefónicos (a cargo del servicio de información 110).

Estas diversas tareas son de distinta naturaleza y tienen diferentes niveles de complejidad, pero pueden sintetizarse en:

- información
- gestiones administrativas
- ventas de productos y servicios de telecomunicaciones
- atención de reclamos (facturación, trámites, etc.)
- transferencias a otros servicios (reparación: 114, información 110, etc.)

El operador del 112 utiliza en su puesto diversos programas informáticos para la gestión de diversos trámites y un sistema de ayuda y consulta:

- CMS II (Customer Management System), para la gestión de diversos trámites, contiene el historial de contactos con el cliente
- GIRAFE (Gestión Informática Rápido Acceso y Fácil Explotación), base de datos de los usuarios
- HOST, base de datos de usuarios
- FADEUDA, para el registro y control de deudas y antecedentes
- IMS, sistema de ayuda y consulta

A estos programas se agregan otros de ayuda preparados por los mismos operadores, para facilitar el manejo de las novedades diarias en cuanto a productos y servicios. Cada uno de estos programas se compone de "ventanas" con menús desplegables que contienen opciones en función de las características particulares de la tarea iniciada a partir del llamado del cliente.

Por ejemplo, cuando el operador inicia un trámite de un cliente, el sistema CMS II le ofrece la posibilidad de seleccionar los siguientes tipos de trámite:

- Mantenimiento aparato
- Conmutación
- Facturas impagas
- Facturas no recibidas
- Giro postal/transferencia
- Incomunicados
- Modificación de servicios
- Nuevas instalaciones
- Solicitudes pendientes
- Pago factura con tarjeta
- Reintegros
- Reclamos facturación
- Supervisión de obras
- Servicio técnico integral

- Telefonía pública

A su vez, algunos de estos trámites, como por ejemplo la "Modificación de servicios", muestran una lista de Productos y Servicios para dar de Alta y/o Baja: servicio conferencia, servicio no molestar, llamada sin selección, señal de llamada, etc.

Según la información recogida en la oficina de Costanera (Telecom), la cantidad de trámites posibles que puede hacer un cliente y que están contenidos en el software que utilizan los operadores son 56, y dentro de ellos se encuentran:

- gestiones administrativas que se incorporaron al 112 desde que cerraron las oficinas comerciales: 11
- gestiones comerciales pendientes: 1 (es decir, gestiones no cumplimentadas)
- reclamos relacionados con facturación: 6
- pago con tarjeta: 6
- no funciona servicio adicional: 1
- financiamiento de facturas: 1
- servicios adicionales: 14 (además hay paquetes de promociones de servicios que se ofrecen)
- el resto son: altas o bajas de servicio básico u otros servicios

**Es evidente que los asesores se enfrentan a una multiplicidad y diversidad de tareas, que se han visto incrementadas por los cambios tecnológicos introducidos, el aumento de la cantidad y variedad de productos y servicios ofrecidos por las empresas telefónicas a los clientes, y más recientemente, por la tendencia al cierre de las oficinas comerciales de atención directa al público.**

Actualmente estas llamadas ya llegan "filtradas" por el sistema informático, que deriva automáticamente las llamadas que no corresponden al servicio, e incluso, da información sobre distintos productos y servicios. El sistema informático da la posibilidad de evacuar gran cantidad de consultas. Aún así, es elevado el número de llamadas "en espera" en las horas de mucho tráfico, y según los operadores, es también importante la cantidad de personas que no se sienten "cómodas" al comunicarse con una grabación, y necesitan la comunicación persona a persona, y una explicación detallada o reiterada.

La **intensidad del flujo de llamadas** es muy importante, y hay operadores que atienden más de 200 llamadas por día. En la empresa Telecom la intensidad del flujo de llamadas resultó menor, debido a que a fines de 1997 decidió derivar la atención de los pagos de facturas telefónicas a otra empresa. Esta "tercerización" redujo sensiblemente el número de llamadas diarias, de las cuales un porcentaje importante se vinculaba con el pago de facturas.

## 5. Carga de trabajo y exigencias del puesto

### 5.1. La carga global de trabajo

Desde el enfoque de Alain Wisner, en todo trabajo pueden encontrarse tres aspectos: uno físico, uno cognitivo y uno psíquico: "*cualquiera de éstos puede determinar una sobrecarga o un sufrimiento. Están interrelacionados y es bastante frecuente, aunque no sea necesario, que una fuerte sobrecarga de uno de los aspectos sea acompañado de una fuerte carga en los otros dos campos*" (Wisner, 1988).

La distinción que realiza este enfoque entre los aspectos físico, cognitivo y psíquico, es solamente de tipo analítico, ya que las condiciones y medio ambiente de trabajo repercuten sobre el trabajador como una unidad, aunque sus manifestaciones puedan ser más evidentes en algunos de ellos en particular.

La evaluación de la carga de trabajo en sus tres dimensiones se realizó a partir de la percepción y los testimonios de los mismos actores sociales, por medio de la encuesta y de las entrevistas, y simultáneamente se encaró el estudio ergonómico y las mediciones con el objeto de triangular dicha información.

### 5.2. Factores de carga física

#### 5.2.1. Carga estática y carga dinámica

Existen dos tipos de carga física: la **carga estática** y la **carga dinámica**.

La primera tiene relación con **las posturas** que se adoptan durante el trabajo, en las que se realiza un esfuerzo muscular continuado.

En el caso de los telegestores, la postura habitual durante la tarea es la postura sentada, que es alternada ocasionalmente por el operador con la postura de pie, con el fin de desentumecerse.

La postura sentada puede tener los problemas derivados de la inadecuación de las sillas, cuando no tienen diseño ergonómico o se encuentran deterioradas, cuando no se puede regular el respaldo, faltan apoya-pies, hay diferencias de altura y distancia entre la silla y la mesa de trabajo, y la videoterminal y los implementos de trabajo, etc. Estos problemas conducen a posturas que provocan habitualmente fatiga, dolores de cabeza, cuello, columna (cervical, lumbar).

La carga dinámica se refiere a los movimientos o gestos operatorios que el trabajador realiza en el desempeño de su tarea y que implican también desplazamientos y esfuerzos musculares.

Los operadores telefónicos tienen desplazamientos mínimos y no efectúan carga y transporte de objetos como en otras actividades. Sin embargo, la posibilidad de cambio de postura y el mismo desplazamiento pueden disminuir la fatiga causada por la permanencia en una sola posición corporal.

Los gestos o movimientos operatorios están condicionados por la dificultad derivada del escaso espacio físico para los movimientos del telegestor, y se encontraron grandes diferencias según la oficina considerada.

#### 5.2.2. Factores del medio ambiente físico

Los factores: temperatura ambiente en invierno y en verano, iluminación (luz artificial y natural), ruido, ventilación, humedad, etc., fueron relevados en la encuesta con el objeto de evaluar la vivencia del operador, y paralelamente se analizaron exhaustivamente mediante mediciones en los lugares de trabajo (cf. cap. 4 y 5)

Los problemas derivados de la iluminación: luz natural o artificial inadecuada o insuficiente, reflejos sobre las pantallas, frecuentemente son relacionados por los operadores con dolor de cabeza, ardor y molestias visuales.

Los relativos al ruido, con disminución de la audición, o problemas auditivos, irritación y cansancio general. La falta de espacio entre los puestos de trabajo agrava los efectos del ruido ambiental.

En orden decreciente de importancia, en primer lugar, el origen de los ruidos se encuentra para un 88 % del total de los encuestados, en las "voces/conversaciones de los otros operadores" durante su trabajo de atención a los clientes. En segundo lugar en importancia están las voces/conversaciones de otras personas presentes en la misma sala de trabajo.

#### 5.2.3. Situaciones de trabajo referidas al entorno físico

Mediante esta pregunta, los operadores indicaron los problemas que encontraban en su situación de trabajo, lo que daba la posibilidad de una respuesta múltiple, es decir, encontramos más de una respuesta entre las opciones brindadas en la encuesta.

Comparando en forma general los problemas específicos planteados por los asesores, llama la atención que en Telefónica, las cuestiones señaladas sean principalmente problemas de espacio y de disposición o las malas condiciones de los elementos en el puesto de trabajo, mientras que en Telecom, se hace hincapié fundamentalmente en la ausencia de vestuarios y sala de descanso.

Cuadro 4.4. Situaciones de trabajo

**Telefónica**

TASA	Respuestas
1. sillas en mal estado de conservación o inadecuadas	71
2. falta de protector de pantallas	69
3. poco espacio entre los puestos de trabajo	56
4. apoyapiés rotos o faltantes	56
5. tapa cables y cables sueltos	50
6. ambiente sin aislación acústica	49
7. falta de espacio para circular	41
8. ausencia de salidas de emergencia	37
9. enchufes mal ubicados	36
10. ausencia de comedor	34
11. mal estado de baños y cocinas	34
12. suciedad	33
13. ausencia de salas de descanso	32
14. ausencia de vestuarios	29
15. pantallas en mala posición	28
16. mala distribución de los elementos de trabajo	28

**Telecom**

TELECOM	Respuestas
1. ausencia de vestuarios	181
2. ausencia de salas de descanso	174
3. apoyapiés rotos o faltantes	143
4. tapa cables y cables sueltos	106
5. ausencia de comedor	94
6. falta de protector de pantallas	93
7. enchufes mal ubicados	92
8. poco espacio entre los puestos de trabajo	92
9. mala distribución de los elementos de trabajo	82
10. suciedad	81
11. ambiente sin aislación acústica	81
12. falta de espacio para circular	66
13. ausencia de salidas de emergencia	64
14. mal estado de baños y cocinas	61
15. sillas en mal estado de conservación o inadecuadas	46
16. pantallas en mala posición	46
17. mamparas muy juntas	44

**5.3. Aspectos cognitivos y mentales**

Para el estudio de los aspectos cognitivos y también para los aspectos psicosociales, se utilizaron algunos indicadores indirectos o parciales, adecuados a las características de una actividad de servicios, tomando como referencia metodologías aplicadas a diferentes tipos de actividad laboral (Guélaud, Beauchesne y otros, 1981).

**5.3.1. Apremio de tiempo**

El apremio de tiempo para los trabajos repetitivos, particularmente de tipo industrial, es un indicador que se refiere a **la necesidad del trabajador de seguir una cadencia impuesta**, que en algunos casos es acompañada por la tecnología (el trabajo en cadena), o por el sistema de remuneración (pago por rendimiento).

En el caso del operador telefónico, los criterios para caracterizar el apremio de tiempo fueron:

- el ritmo de trabajo, y
- la existencia de pausas y la posibilidad de ausentarse al margen de las pausas.

El **continuo flujo de llamadas** es el denominador común de las quejas de los telegestores. Por un lado, esto se vincula a las modificaciones que ha posibilitado el uso de la informática sobre el proceso de trabajo; principalmente por **no poder controlar los tiempos productivos**, lo que se manifiesta en que el sistema informático regula "la cola" y las llamadas entran automáticamente cuando el telegestor finaliza su comunicación, en forma inmediata, sin pausa.

Esto se vuelve particularmente estresante cuando el operador recibe un reclamo de un cliente agresivo; en estos casos, la incapacidad de poder hacer un alto en la tarea por un lapso de breves minutos desconectarse y atender el siguiente reclamo, se vuelve intolerable al final de la jornada.

Las llamadas que ingresan en forma ininterrumpida, especialmente en horas pico, o en situaciones coyunturales de mucho tráfico, conducen al operador a no tomar las pausas necesarias, algunas veces por propia iniciativa. La mayor carga está dada por la presión de la "cola" de llamadas entrantes; saber que hay personas esperando ser atendidas, provoca tensión en el operador.

**5.3.1.1. Las pausas**

En el servicio 112 no se establecen "descansos visuales", ya que uno de los cambios importantes en la organización del trabajo fue asimilar esta acti-

vidad a la de las oficinas comerciales, sin considerar que se trata de un trabajo ante pantallas de video-terminales.

Sin embargo, en algunas oficinas se establecen pausas o descansos ("break"), en la mitad de la jornada, generalmente de 10 minutos como máximo. La cantidad de pausas depende de la cantidad de horas que trabaja el operador, los pasantes que trabajan cuatro horas y media tienen una sola pausa, los operadores que trabajan más de ocho horas suelen tener un descanso además del refrigerio, de treinta minutos, pero la duración de la pausa y el momento en que se realiza depende en gran parte del caudal de llamadas que haya en la jornada.

La norma establecida para tomar la pausa de refrigerio, o las interrupciones durante la jornada, para ir al toilette, estirar las piernas, hablar por teléfono, etc., consiste habitualmente en informar al supervisor desde el puesto de trabajo, y hay un sistema interno de turnos de pausas planificadas, siempre y cuando el flujo del tráfico lo permita.

En la mayor parte de las oficinas existe un listado de turnos: se registra por medio del sistema informático el momento en el que regresa un operador a su puesto y se habilita la salida del siguiente; este indica en su terminal que va a tomar la pausa correspondiente. Como los operadores generalmente trabajan en "islas" de seis u ocho operadores, se trata de que no estén ausentes simultáneamente dos operadores de la misma isla. Cuando el caudal de llamadas es muy grande, es habitual no hacer las pausas porque "el ritmo de trabajo no lo permite".

**Con respecto a este aspecto de la problemática, se puede afirmar que la insuficiencia de las pausas conjuntamente con una cadencia de trabajo ininterrumpida, tiene una incidencia importante en la generación de fatiga.** Según estudios realizados por expertos franceses, si el trabajo frente a pantallas se realiza sin alternar con otras actividades, su duración no debería exceder las cuatro horas por día. La alternancia de las tareas permitiría variar las posturas y por lo tanto, prolongar esta duración<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Un estudio experimental efectuado por el INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) demostró que para las tareas concentradas, una pausa de al menos cinco minutos debería realizarse cada 45 minutos de trabajo, y para las tareas en modo conversación, una pausa de al menos 15 minutos después de dos horas de trabajo. Las pausas permiten la recuperación de la fatiga, y las mejores pausas son las que el trabajador puede tomar por sí mismo cuando lo necesita. Cuando la naturaleza del trabajo no permite tomar espontáneamente las pausas, se recomienda que: la frecuencia y duración de la pausa esté en función del trabajo a realizar; las pausas frecuentes no sólo son necesarias para el trabajo físico, sino también para las tareas que demandan una atención sostenida. Por ejemplo, para un trabajo frente a pantallas con una cadencia impuesta, se recomienda una pausa de 10 minutos cada

### 5.3.2. Complejidad y rapidez en la tarea

Este indicador evalúa el resultado combinado de las dos variables: la primera se relaciona con el **esfuerzo de memorización y el número de elecciones a efectuar**, y la segunda, con la **velocidad requerida para ejecutar la tarea**.

Se parte del supuesto de que es mayor la carga mental cuanto más rápido sea el tratamiento de las informaciones, las decisiones y las acciones que realiza el operador.

En una operación mental existen dos elementos de complejidad:

- a) uno, relacionado con el **número de elecciones rutinarias** que debe realizar el operador, que implican un **esfuerzo de memorización**, mayor cuanto más diferentes y numerosas sean las operaciones.
- b) otro, vinculado con las **elecciones conscientes**.

El telegestor realiza tanto elecciones rutinarias como elecciones conscientes, dependiendo esto del tipo de llamada.

El nivel de complicación de las llamadas está dado más bien por el tipo de llamada: las que consisten básicamente en brindar información, son más sencillas que las que implican un trámite a realizar, y dentro de estas últimas hay a su vez algunas que comprenden una cantidad mayor de requerimientos de información del cliente que deben ser completados por el operador.

Es decir que cuando los operadores hacen referencia a la categoría "llamadas muy complicadas" en general las asocian, no con la tarea en sí misma, sino con la agresividad del cliente, o con la duración de la llamada, en este caso, debido a la cantidad de tareas que involucra, y frecuentemente, al aumento del número de elecciones conscientes.

Un trámite más corto y más sencillo es la venta de servicios, donde se supone que el cliente está con una buena disposición o actitud porque está comprando, y generalmente sabe lo que quiere (probablemente obtuvo la información por una llamada previa), también las bajas de servicios, las cuales pueden llevar aproximadamente dos minutos (en este caso, por ejemplo en Telecom, el operador sólo tiene que controlar el Código de Gestión Personal [CGP] del cliente).

hora; para trabajos que implican una carga psíquica y mental moderada, se recomienda prever, además de la pausa de almuerzo, al menos una pausa a la mañana y otra a la tarde, cada una de alrededor de 10 ó 15 minutos. Esta duración permite abandonar el puesto de trabajo para tomar una bebida, telefonar al exterior, pasar al toilette, encontrarse con un compañero de trabajo, etc. Se debe destacar que las pausas no son solamente beneficiosas para el individuo, sino que permiten también optimizar la eficiencia y el rendimiento del trabajo.



El tipo de llamada más larga y más complicada es el reclamo de facturación, principalmente porque el cliente habitualmente está enojado, y el operador tiene que utilizar su paciencia y apaciguarlo antes de poder ofrecer una solución.

Aún cuando haya muchas elecciones rutinarias, se verifica un **esfuerzo de memorización**, tanto cuando el ciclo de la operación es corto como cuando es largo.

La tarea del operador requiere además en gran medida la **memorización de datos, la ubicación de la información necesaria, y el manejo de diversas pantallas**, lo cual está directamente vinculado con el tipo de software utilizado. Ambas empresas han ido modificando y mejorando el software, de modo tal que el operador no tenga necesidad de utilizar papeles "ayuda memoria", y que su acceso a la información necesaria sea cada vez más fácil y rápido.

Lo mismo ocurre con respecto al **tiempo disponible para cada comunicación**. El mismo se ha ido extendiendo: en una primera etapa se estableció un límite muy estrecho de **tres minutos como máximo por llamada** que en algunos casos no podía ser traspasado sin una penalidad o llamado de atención para el operador.

El sistema informático, por medio de un "report" diario señala a los supervisores la cantidad de llamadas que cada telegestor atiende por día, el tiempo real de atención por llamada y de "logueo"; esto permitía a los supervisores saber quiénes se habían excedido en la duración máxima de las llamadas y observarlos.

Otro elemento que complejiza la tarea realizada, es la existencia de **cambios constantes en las directivas, instrucciones, etc. dadas a los operadores**, las que están muy relacionadas con la especificidad del servicio 112. Diariamente, los operadores reciben información acerca de "novedades" -nuevos productos, nuevos servicios, etc.- que si bien se incluyen en el software de ayuda, o son transmitidas por los supervisores, los telegestores muchas veces se sienten desbordados por la cantidad de las mismas.

Paradójicamente la información resulta muchas veces insuficiente, lo que repercute negativamente en la calidad del servicio. Con frecuencia la publicación de las promociones en los medios de comunicación es anterior a la información que ellos reciben y ante los reclamos de los clientes solicitando detalles, no saben qué responder. Por último, en cuanto al cambio constante de las directivas, el problema consiste en la falta de unidad de criterios sobre su implementación en el trabajo según expresan a menudo los supervisores.

### 5.3.3. Atención y concentración

El esfuerzo de atención está relacionado con el nivel de concentración y reflexión, y la duración de este esfuerzo. Será mayor la carga mental cuanto más corto sea el lapso entre los períodos de movilización de la conciencia. Este ítem está vinculado con el anterior, en tanto la **atención es el requisito previo para una elección consciente**.

En la encuesta, los asesores respondieron que están concentrados "toda la jornada", y consideran esta concentración como fuente de agotamiento mental.

### 5.3.4. Percepción de fuentes de carga mental

A continuación se reproducen las respuestas acerca de las fuentes de carga mental tal como las perciben por los telegestores. Esta pregunta tiene la posibilidad de respuesta múltiple, de modo que se transcriben las situaciones más mencionadas por los encuestados (las 5 primeras en orden de importancia):

Cuadro 4.5. Fuentes de carga mental

#### Telefónica

1) las llamadas se suceden ininterrumpidamente	117
2) debe recordar muchos datos, manejar pantallas, y tiene poco tiempo para cada comunicación	89
3) cambios constantes en las directivas, instrucciones, etc.	81
4) los sistemas informáticos no funcionan bien	76
5) falta apoyo del resto de los sectores	70

#### Telecom

1) las llamadas se suceden ininterrumpidamente	203
2) los sistemas informáticos no funcionan bien	189
3) tiene que tomar decisiones y no le brinda información el resto de los sectores	156
4) falta apoyo del resto de los sectores	133
5) debe recordar muchos datos, manejar pantallas, y tiene poco tiempo para cada comunicación	123

**En ambas empresas, se señala como primer factor de carga mental, el que las llamadas se atiendan sin interrupción, lo que indica la necesidad de realizar algún tipo de pausa entre una llamada y otra.**



### 5.3.5. Percepción de situaciones de fatiga

Un indicador útil para evaluar la fatiga, es la aparición en algún momento de la jornada de síntomas tales como: olvidos y distracciones, que se cometan errores con los números, que cueste mantener la atención o la conversación, mostrarse irritable o poco paciente con los clientes, o con los compañeros, etc.

La pregunta formulada en la encuesta indagaba acerca del momento de la jornada en que alguna de estas situaciones se registra: al inicio, promediando, o al final de la jornada. Los resultados señalan que estas situaciones son registradas por lo general por los operadores **al final de la jornada**.

**Cuadro 4.6.** Operadores según situaciones de fatiga al final de la jornada por empresa (en porcentajes)

Situaciones de fatiga al final de la jornada	TASA	TELECOM
Olvidos distracciones	24,5	30,7
Le cuesta mantener la atención	30,6	25,9
Irritable o poco paciente con los clientes	23,1	27,8
Le cuesta mantener una conversación	12,2	19,3
Comete errores con los números o la carga de datos	12,2	18,1
Irritable con los compañeros	----	4,4

### 5.4. Aspectos psicosociales

Los supuestos teóricos sobre los que se basa el estudio de la carga de trabajo en sus aspectos psicosociales sostienen que:

1. Si se descarta la motivación económica, el *contenido del trabajo* es el factor más importante en el interés del trabajador por su tarea. Diversos estudios han demostrado que las exigencias psicológicas de un puesto de trabajo requieren:
  - a. que el trabajo ofrezca un mínimo de variación
  - b. que permita o estimule un proceso de aprendizaje
  - c. que posea un cierto grado de reconocimiento social
  - d. que pueda vincularse con la vida social del trabajador
  - e. que haga sentir al trabajador que su trabajo contribuye a alcanzar un futuro deseado.
2. El trabajo ocupa uno de los lugares centrales en la vida de un individuo y contribuye a moldear su personalidad. Una organización del trabajo "tay-

lorizada", con puestos de trabajo fragmentados y repetitivos, con gran dependencia de la autoridad y escasez de relaciones interpersonales favorece comportamientos contrarios a un desarrollo armónico o "normal" de la personalidad.

3. Las condiciones de trabajo influyen sobre el trabajador fuera de su tiempo de trabajo: sobre la forma en que utiliza su tiempo de ocio, sobre la cantidad y calidad de relaciones de intercambio social, sobre su vida doméstica y familiar. Los primeros estudios realizados sobre la utilización del tiempo libre han señalado la relación entre un trabajo no gratificante, y la búsqueda de distracción compensatoria. Por otra parte, algunos autores han comprobado que la alienación en el trabajo se corresponde con la alienación en el ocio: los trabajadores más dependientes y con menos interacción social en su lugar de trabajo, tienen menos autonomía fuera del trabajo, participan menos en asociaciones, y tienen una vida social más pobre (Guélaud, Beauchesne y otros, 1981).

A partir de estos elementos de análisis, se consideraron algunos de los indicadores propuestos para evaluar la influencia positiva o negativa de los factores psicosociales dentro de la carga global de trabajo del asesor.

#### 5.4.1. La autonomía

Una de las variables analizadas fue la autonomía del trabajador para elegir la forma de organizar su trabajo, su ritmo y la posibilidad de autocontrol.

En este caso, la posibilidad que tiene el operador de cambiar la secuencia de las tareas es muy limitada. El sistema informático pauta fuertemente los pasos de las operaciones, de modo tal que no es posible alterar el orden, o el momento de ejecución. La forma de comunicación y diálogo con el cliente también está bastante regulada, con respuestas-tipo definidas desde el momento de la capacitación de los operadores.

Cuando el sistema no funciona bien, da respuestas lentas o existe alguna irregularidad, el operador debe esperar para continuar con su tarea. Si ocurre "una caída del sistema", no tiene posibilidad de intervenir, sino que le avisarán cuándo puede volver a trabajar normalmente.

El ritmo de trabajo está dado fundamentalmente por el flujo de llamadas. Si bien no puede voluntariamente disminuir el ritmo, que está dado por la presión de las llamadas entrantes que titilan, a veces, por esta misma presión, el asesor se ve compelido a aumentar el ritmo, a riesgo de bajar la calidad de la atención al cliente.

### 5.4.2. El control informático de las tareas

El control de la tarea de los operadores, si bien depende en parte del clima laboral existente, y del tipo de relación que hay con la supervisión y las jefaturas, es inseparable de los sistemas informáticos utilizados. La supervisión puede bien escuchar la conversación para ayudar al operador a manejar mejor el diálogo con el cliente, y señalarle sus errores como parte de un aprendizaje, bien utilizar "la escucha" para detectar las fallas y defectos y penalizar al operador.

**El sentirse controlado/vigilado por la supervisión y el sistema, tiene relación más bien con una organización del trabajo que exige un determinado rendimiento o productividad del operador en la jornada, y tiende a privilegiar la cantidad de llamadas atendidas por sobre la calidad, cuyo exponente máximo es el "report".**

El "report" es el elemento de control externo que impone de manera fundamental la organización del ritmo de trabajo. Consiste en una planilla diaria que brinda el sistema informático, en la cual se puede observar el movimiento diario de la oficina. Por esta información los supervisores pueden conocer por un lado:

- la cantidad de llamadas totales que la oficina ha recibido,
- la cantidad de llamadas en espera ("cola"),
- la cantidad de llamadas que se atendieron discriminadas por hora (porcentaje) y,
- aquellas que no han sido atendidas al final de la jornada.

Por otro lado, **permite evaluar el desempeño individual del telegestor durante la jornada de trabajo.** El "report" discrimina la **productividad individual**, ya que de la lectura de las cifras contenidas en la planilla se puede establecer:

- la cantidad de llamadas que cada asesor atendió,
- el tiempo de atención para cada llamada,
- el tiempo fuera del sistema, sin "logueo" (conexión)
- el tiempo de "logueo" (estipulado en 7.15 hs.) y
- el tiempo real de habla de cada asesor (tiempo de comunicación con el cliente)

El "report" es muy resistido por los operadores. Básicamente por causa del control y la presión que a partir del mismo los supervisores pueden ejercer sobre ellos, ya que la planilla circula generalmente al finalizar el día de trabajo. El objetivo de la circulación obedecería a exponer el desempeño individual negativo, poniendo en evidencia a aquellos asesores que han atendido poca cantidad de llamadas en la jornada, o que no han cumplido con el tiempo de logueo, o que se han excedido en el tiempo de no conexión.

Las principales quejas de los asesores provienen de la falta de criterio de los supervisores: no tienen en cuenta que muchas veces las llamadas involucran trámites de mucho tiempo para su diagnóstico y resolución satisfactoria.

En otros casos señalan "el doble discurso de la empresa", que demanda teóricamente calidad de servicio pero en la práctica se hace hincapié en la cantidad de llamadas que cada operador debe atender a diario, centrándose el control únicamente sobre este último aspecto: cuántas llamadas atendió cada asesor y cuánto tiempo demoró con cada cliente.

En los operadores está siempre presente la exigencia del tiempo mínimo de atención por llamada, y del máximo de llamadas atendidas por día, y la noción de que ese rendimiento es observado y evaluado constantemente. Estas exigencias provenientes de los requerimientos de la tarea, se reflejan en la percepción de problemas de salud relacionados con el trabajo.

### 5.4.3. Percepción de fuentes de perturbación emocional

En el cuadro siguiente se señalan las situaciones más mencionadas por los encuestados como fuente de perturbación emocional

**Cuadro 4.7.** Fuentes de perturbación emocional (respuesta múltiple, se indican las 5 primeras)

<b>Telefónica</b>	
1. el tono del cliente, agresivo/seductor/amenazante	111
2. el continuo flujo de llamadas, sin pausas	105
3. falta de apoyo de otros sectores de la empresa	74
4. sentirse controlado/vigilado por la supervisión y el sistema	74
5. temor a perder la estabilidad laboral	73
<b>Telecom</b>	
1. el mal funcionamiento de la tecnología	195
2. el tono del cliente, agresivo/seductor/amenazante	187
3. falta de apoyo de otros sectores de la empresa	166
4. el continuo flujo de llamadas, sin pausas	159
5. el dar respuestas inapropiadas (mentiras) para cuidar la imagen de la empresa	147

Otro elemento muy importante de perturbación emocional señalado en la encuesta es el **temor a perder la estabilidad laboral**, el cual es un factor muy presente y está también relacionado con lo que se indicó más arriba acerca de la presión del control sobre el rendimiento.

Los operadores efectivos (ex Entel), han visto reducir su dotación constantemente, y han sentido que la aparición de los pasantes en el servicio puede llegar a ser una amenaza a su estabilidad laboral. Los pasantes, en muchos ca-

Los operarios esperan que su buen desempeño durante la pasantía les permita conseguir una renovación, una contratación, y en el mejor de los casos, la incorporación a la empresa en algún otro sector.

Es interesante notar que en Telefónica este ítem está señalado en 5° lugar en cantidad de menciones, y en Telecom ocupa el 6° lugar, de manera que es bastante pareja esta preocupación de los operadores en ambas empresas.

#### 5.4.4. Aspectos de la situación de trabajo para modificar

Como síntesis se presentan los aspectos que modificarían en su situación de trabajo, según los telegestores. Son las problemáticas relacionadas con horarios de trabajo, pausas, y descanso las que concentraron la mayor cantidad de respuestas en ambas empresas, con un porcentaje levemente superior en Telecom.

En segundo lugar se ubica la temática del clima laboral, la comunicación, la relación con las jefaturas y la supervisión, y la organización del trabajo.

En tercer lugar, está la situación laboral de los pasantes, que se expresa con mayor fuerza en Telecom.

**Cuadro 4.8.** Aspectos que los operadores modificarían en su situación de trabajo (% de las 10 respuestas más mencionadas en orden de importancia)

Aspectos que modificarían (agrupados por temas)	TASA	TELECOM
Cambiar horarios de trabajo, que haya pausas entre llamadas, más descanso, más tiempo para hablar con el cliente, menos horas de trabajo, horarios fijos, más tiempo de refrigerio, etc.	45,6	49,6
Mejorar la comunicación, la información, las relaciones con la jefatura, evitar las órdenes repetitivas, las "malas ondas", mucha presión, el control de la supervisión; que haya normas claras, cordialidad, etc.	25,2	24,1
Ser pasante: no tener jubilación, vacaciones, salario desigual, no tener perspectivas de progreso, etc.	9,5	26,7
Mejorar el ambiente, edificio y servicios: baños, comedor, sala de descanso (con teléfonos), ascensores, máquina de café, máquina de gaseosas, higiene, más ventanas, etc.	4,1	12,6
Cambiar la organización del trabajo, mejorar el puesto, rotación con otras tareas (administrativas, back-office), etc.	8,2	7,8
Mejorar la atención al cliente, solucionar los problemas, trabajar juntos para mejorar el servicio, no mentir, trabajar en equipo, etc.	12,2	5,6
Mejorar los sistemas informáticos, agilizar el software, que no se cuelgue el sistema, que no haya problemas con la PC	6,1	7,0
Mejorar la capacitación	8,2	4,8
Luz natural	6,1	5,6
Aumentar el espacio entre los puestos de trabajo	6,1	4,4

## 6. Condiciones de trabajo y percepción de problemas de salud

En forma llamativa, en ambas empresas estudiadas, una importante proporción de los operadores telefónicos (40 % en Telefónica y 50 % en Telecom) registró enfermedades y molestias relacionadas con el trabajo, y es significativo porque en el conjunto se trataba de una población joven, con escasa antigüedad (entre ambas empresas el 86,3 % de los encuestados tenía menos de dos años en el puesto).

Es más notable aún que el porcentaje fuera mayor en Telecom, que al momento de la investigación tenía una dotación relativamente más joven que Telefónica, por la mayor presencia de pasantes, si bien en ambas empresas, los operadores encuestados se concentraron en los grupos de 18 a 21 años y de 22 a 25 años.

Otro hallazgo interesante es que esa vinculación entre problemas de salud y trabajo no se encontró solamente entre los operadores efectivos, con mayor antigüedad en la empresa o en el puesto, sino que se registró en forma similar entre los pasantes y contratados, de modo que todas las categorías ocupacionales se veían afectadas en forma similar por las condiciones de trabajo.

También se constató la coincidencia en los datos relevados en ambas empresas, en cuanto a la primera dolencia que afecta a los operadores del servicio 112: "problemas de la vista, miopía". Esto muestra la importancia de las afecciones vinculadas al trabajo frente a pantallas de video.

Los restantes primeros problemas señalados en Telefónica fueron: dolor de espalda, de cabeza, problemas del oído, disminución de la audición. En Telecom se indicaron: dolor de cabeza, vista irritada, dolores musculares, en huesos o articulaciones.

### 6.1. Enfermedades y molestias

Con respecto a las enfermedades, también llama la atención la coincidencia en las respuestas en ambas empresas: las cuatro primeras más mencionadas, y en el mismo orden fueron: estrés, agotamiento; insomnio; gastritis; y problemas de la vista.

En el rubro enfermedades, sí se pudo constatar que el personal efectivo se encontraba afectado en mayor proporción que los pasantes y contratados. Si bien se trata de problemas de salud que se registran como crónicos, y aún cuando los operadores no los vinculaban con el trabajo que realizan, son enfermedades o dolencias que frecuentemente pueden tener como origen, entre otros motivos, situaciones de tensión y sobrecarga de trabajo.

**Cuadro 4.9.** Cantidad de operadores según enfermedades

<b>Telefónica</b> (sobre 141 respuestas y 77 casos válidos)		%
Estrés, agotamiento	46	32,6
Insomnio	30	21,3
Gastritis	20	14,2
Problemas de vista	17	12,1
Enfermedades urinarias	10	7,1
Hipertensión	9	6,4
Úlcera	6	4,3
Problemas cardiológicos	3	3
Total	141	100
<b>Telecom</b> (sobre 186 respuestas y 118 casos válidos)		%
Estrés, agotamiento	69	37,1
Insomnio	42	22,6
Gastritis	34	18,3
Problemas de vista	20	10,8
Hipertensión	8	4,3
Problemas cardiológicos	7	3,8
Enfermedades urinarias	3	1,6
Úlcera	2	1,1
Problemas de piel (psoriasis)	1	0,5
Total	186	100

En ambas empresas hay coincidencia sobre los primeros cuatro problemas relevados, en el total de los respondentes a esta pregunta: ocupan el primer lugar el estrés, y el agotamiento, y el segundo lugar el insomnio.

Ciertas molestias que se registran "algunos días", se refieren a problemas derivados del contenido de la tarea y organización del trabajo, como: agotamiento, cansancio, desánimo, (que percibía el 63 % de los operadores de ambas empresas); malhumor, irritabilidad, agresividad; dificultad para concentrarse, memorizar, pensar; ansiedad, angustia, pérdida de alegría.

**Cuadro 4.10.** Operadores de ambas empresas según molestias sentidas el último mes en algunos días (se indican las 9 primeras en porcentaje sobre el total de respuestas)

Molestias sentidas en el último mes algunos días	% de operadores ambas empresas
1. agotamiento, cansancio, desánimo	62,8
2. dolor de cabeza	58,0
3. vista irritada	49,9
4. dolor de garganta, sequedad de la boca	50,1
5. dolor de espalda	41,7
6. dolor de cuello	38,8
7. malhumor, irritabilidad, agresividad	37,4
8. dificultad para concentrarse, memorizar, pensar	35,0
9. ansiedad, angustia, pérdida de alegría	30,7

## 6.2. Problemas de visión y audición

Finalmente, se encuentran los problemas de visión y audición: los datos indican que la mitad de los operadores del 112 usa anteojos recetados y de ellos un tercio los usa desde que trabaja como operador, y otro tercio ha tenido que cambiarlos en ese lapso. También se encontró relación entre la antigüedad en el puesto y la disminución de la visión.

Los problemas más serios detectados en este rubro por los resultados de la encuesta, se refieren a la percepción de la disminución de la visión y de la audición de los telegestores. Un 36,5 % del total de operadores perciben disminución de la visión, y un 26,1 % registran disminución de la audición.

## 6.3. Vinculación de la salud con el trabajo

En la encuesta se interrogó a los asesores sobre las causas de sus problemas de salud mediante una guía, donde se planteaba la opción de seleccionar tanto causas relacionadas con el ámbito laboral, como vinculadas a problemas personales.

Resulta significativo que la gran mayoría de las respuestas relacionan espontáneamente enfermedades y molestias con situaciones de trabajo: indica que los operadores tienen conciencia del origen de los problemas; el porcentaje de "no sabe" o "no contesta" fue insignificante en ambas empresas.

Los problemas más señalados en Telefónica y sus causas, fueron los siguientes:

1. Agotamiento, cansancio: un 87 % lo atribuye al trabajo en la jornada, la tensión en el trabajo, cliente, etc. Un 5 % lo atribuye a problemas personales.

2. Dolor de cabeza: se relaciona con el uso de la pantalla, con los llamados frecuentes, tensión en el trabajo, el auricular, la atención (83%). Un 4 % lo refiere a problemas personales.
3. Vista irritada: vinculado con el uso de la pantalla (78%).
4. Dolor de cuello, dolor de espalda, de columna y dolores musculares: vinculados con la posición y las malas posturas durante el trabajo (80 %).
5. Dolor de garganta: atribuido a hablar todo el tiempo, las llamadas frecuentes, el aire acondicionado (91,3).

Los problemas mencionados en Telecom y las causas atribuidas fueron las siguientes:

1. Dolor de cabeza: relacionado con el uso de la pantalla: 39 %, con el trabajo de la jornada, los llamados frecuentes, tensión en el trabajo, etc.: 42 %. Un 9,3 % lo vincula con problemas personales.
2. Vista irritada: por el uso de la pantalla: 70 %.
3. Agotamiento, cansancio: referido a la tensión en el trabajo, al trabajo de la jornada, a las llamadas frecuentes, al cliente, etc.: 89,5 %.
4. Dolor de cuello: vinculado a las malas posturas: 80 %.
5. Dolor de garganta: relacionado con hablar todo el tiempo, el aire acondicionado, los llamados frecuentes: 90,5%.

Los resultados evidencian que los problemas de salud mencionados están vinculados con la tarea realizada, y con las condiciones particulares de su organización.

## 7. Reflexiones finales

Dentro de los factores psicosociales analizados, se destaca como de mayor importancia el tema del **control** de la tarea. Este control está absolutamente condicionado y referido a la particular organización del trabajo y a la utilización de la herramienta informática para la supervisión del trabajador en cuanto a su rendimiento.

El clima laboral en cada oficina, y el tipo de relación que se desarrolla con la supervisión y las jefaturas, es fundamental dentro de la organización. La supervisión tiene como opción inclinarse por "la escucha del operador", como parte del proceso de formación y capacitación, para corregir errores, o una supervisión que vigila y controla con el objetivo de penalizar al infractor; esta se relaciona con una organización del trabajo que exige un determinado rendimiento o productividad del operador en la jornada, y que tiende a privilegiar la cantidad de llamadas atendidas por sobre la calidad y cuyo exponente máximo es el "report".

Al considerar los principales problemas que afectan a los operadores de telegestión, aun cuando se observen diferencias importantes por oficinas y por empresas, se encuentran situaciones homogéneas que fundamentalmente tienen relación con la naturaleza de la tarea y con la organización del trabajo impuesta.

Como reflexión final merece destacarse la necesidad de mantener cierta continuidad en este tipo de estudios interdisciplinarios, ya que estamos asistiendo a transformaciones muy vertiginosas, y de gran complejidad, donde las empresas se encuentran en transición y están produciendo cambios constantemente. Las innovaciones introducidas tanto en tecnología informatizada, y más particularmente las relacionadas con aspectos organizacionales, afectan las condiciones y medio ambiente de trabajo y tienen repercusiones sobre la salud.

Para esto se requiere profundizar en las particularidades de las nuevas situaciones de trabajo, reconociendo simultáneamente los beneficios introducidos por las nuevas tecnologías junto con los problemas que se observan en el incremento de la carga global de trabajo y principalmente en los aspectos mentales y psicosociales de la misma, generados por la organización del trabajo.

El objetivo específico de nuestra investigación es examinar y comprender la naturaleza y los condicionamientos de la actividad de los operadores-probadores del servicio de reparaciones 114 de las empresas Telecom y Telefónica. La descripción sistemática de esa actividad se basa en su comprensión/representación por medio del interjuego de tres dimensiones analíticas decisivas:

1. Tipificación de la actividad real y la prescripta -normativa-, y la representación mental que los operadores-probadores tienen de su tarea;
2. condiciones de ejecución de esa actividad -características organizacionales de las empresas, los procesos del servicio, organización del trabajo y su control, jornada, medio ambiente físico;
3. atributos o características de los operadores que conjeturamos condicionan el mundo del trabajo.

La hipótesis de que los entrecruzamientos y las mutuas interpelaciones de estas tres dimensiones constituyen el espacio social de trabajo donde se procesan, intervienen y expresan las variables críticas para la salud de los trabajadores y la calidad del servicio, guió el trabajo hacia el camino de una integración de datos y observaciones cualitativas mediante técnicas tales como: la realización de talleres con los trabajadores, observaciones in situ, entrevistas, videograbaciones y -encuestas- cuantitativas. La finalidad última apunta a la consigna: comprender para transformar el trabajo (Guerin, Laville, 1991).

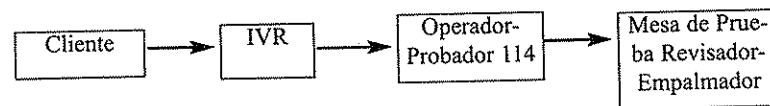
Los resultados obtenidos de nuestro análisis se presentan en cuatro apartados, a saber: el primero destinado a definir rigurosamente el proceso de trabajo focalizando en la naturaleza de la actividad y en sus modalidades típicas y no típicas; el segundo, descubrir la carga de trabajo en sus aspectos físicos, psíquicos y cognitivos; el tercero examina las condiciones de ejecución; y finalmente, en el último evaluamos tentativamente los efectos reales objetivos-/subjetivos sobre la calidad del trabajo y la percepción de los problemas de salud.

## 1. Proceso de trabajo

La función del servicio de reparaciones 114, consiste, como todos sabemos por experiencia cotidiana, en recibir llamadas de los clientes de la empresa -centrándose en las referidas al tema exclusivo de reparaciones-, hacer un diagnóstico del problema, efectuar la prueba eléctrica de la línea, detectar la falta y solucionarla.

Las oficinas involucradas son: operador-probador 114 y mesa de prueba, -que dependiendo de la empresa, puede estar desdoblada-. El proceso del servicio, como indica el gráfico, comienza exteriormente con una llamada de un cliente, que atiende un contestador automático; la Interfase Vocal de Respuesta (IVR), luego pasa al Operador Probador 114, y finalmente, a la mesa de prueba.

Gráfico 5.1. Proceso servuctivo . Telecom



La investigación se centra solamente en el puesto de trabajo y la situación social de trabajo del operador-probador (OP). Este es un nuevo puesto, enriquecido, pues a las funciones de los antiguos operadores -que sólo atendían al cliente-, se han sumado las funciones técnicas de los antiguos probadores de línea que estaban en el sector mesa de prueba. Permanece la función esencial del operador tradicional que es la de atender los clientes, de quienes sólo escucha su voz.

Numerosos estudios se han realizado sobre el puesto de telefonista. Siempre llamaron la atención de los investigadores los problemas de salud causados en determinadas ocasiones, por las múltiples tareas que se desarrollan; su esfuerzo cognitivo, la restricción del tiempo, el excesivo control de los supervisores, el tener que interactuar con personas que no pueden ver. Se lo tipificó en Francia (Le Guillant, 1956), como el "síndrome neurótico de las telefonistas" formado por cefaleas, zumbidos, silbidos, pensamientos obsesivos relativos al trabajo, alteraciones en el sueño y en el carácter, fragmentos de discursos estereotipados, etc. (Wisner, 1988). Si bien en esta investigación el trabajo dista mucho del realizado cuatro décadas antes, es interesante reconocer la problemática básica de los operadores telefónicos.

El puesto analizado está asistido por un nuevo software, ACTOR o PD-LA<sup>1</sup>, según la empresa prestataria del servicio, que permite unir la gestión del reclamo con la centralización de la prueba de la línea, y el sistema de prueba con los datos del cliente (sistema GIRAFE)<sup>2</sup>. Los elementos técnicos del puesto son: una video terminal, un teclado, un meridian (que, entre otras funciones, indica en una visor el número telefónico a reparar), el microteléfono o "vincha", y un teléfono para llamar a los clientes si es necesario. El operador-probador sentado a un escritorio desarrolla su tarea, compartiendo el espacio con un conjunto de compañeros de trabajo, dispuestos en "islas", en hileras o en forma individual.

### 1.1. Análisis de la actividad

El/la operador/a manifiesta, cuando verbaliza la representación mental que tiene de su tarea, que la misma consiste en: "atender, probar, y hacer la cita", pero una observación analítica de su actividad en el momento preciso de su ejecución dista mucho de la enunciación simple de su tarea, ya que implica resolver situaciones variadas, diferentes de las planificadas por la organización del trabajo. La metodología ergonómica permite hacer un estudio detallado del trabajo, distinguir la tarea prescrita de la tarea real "actividad" y habilita para hablar con propiedad de sus características.

Así, es posible describir una llamada típica que representaría un ciclo, una secuencia de trabajo, dentro de toda la jornada de trabajo compuesta de ciclos de llamadas.

**OP:** *Telecom buenos días, habla Mario ¿en qué puedo servirle?*

**Cliente:** Señor mi teléfono no anda

**OP:** *¿Ud. es el titular?, el aparato ¿es particular?, ¿cuál es su nombre, su dirección?, ¿cuántos aparatos tiene?, ¿tiene servicio de mantenimiento?*

**Cliente:** (contesta todas las preguntas)

**OP:** *Un momento por favor, voy a probar su línea para localizar la falta.*

**OP:** *¿De qué número habla? Hay teléfono mal colgado o descolgado, ¿lo puede verificar? ¿Si? Lo verifica. Si no, desconecte el teléfono de la ficha y nos vuelve a llamar, que es problema de línea o de aparato. Gracias.*

Es posible "modelizar" la llamada, considerando que se transitan cuatro etapas<sup>3</sup>:

1. Presentación. Identificación del cliente. Filtro;
2. Diálogo para conocer el problema del cliente ;

<sup>1</sup> Instalados entre 1995-1996 según la oficina y la empresa considerada.

<sup>2</sup> Gestión Informática de Rápido Acceso y Fácil Explotación (GIRAFE).

<sup>3</sup> La observación se hizo con el Lic. Mario Poy.



3. Prueba. Análisis;
4. Confirmación o Invalidación

En la primera etapa, el operador se presenta e identifica al cliente, en cuanto si es titular o habla en nombre del titular, dirección, etc., comparando lo verbalizado con la base de datos que tiene en la pantalla, que automáticamente se despliega al iniciarse una llamada. En caso de que los datos no coincidan, da por terminada la comunicación. Luego, si se ha superado la fase anterior, comienza un diálogo con el cliente para comprender el problema, interactuando con múltiples pantallas e intentando resolver la dificultad, -sugiriendo desconectar el módem, fax, teléfono inalámbrico, etc.-. En tercer lugar, sólo si es pertinente, decide probar la línea, lo cual implica pulsar una tecla y esperar aproximadamente 40 segundos, hasta que los resultados de la prueba, -las magnitudes de resistencia (khoms), capacitivas (microfaradios), corriente continua (voltios), corriente alterna (voltios), ruido (decibeles), balance, longitud-, puedan ser interpretados. Finalmente, contabiliza la llamada.

## 1.2. Actividad durante la jornada de trabajo

El deseo de establecer regularidades o conductas típicas puede llevar a oscurecer los matices de las interacciones de los OP con los clientes; resulta engañoso establecer una llamada típica, pues hay una gran variedad de ellas que se efectúan a los centros de atención. La pregunta pertinente sería ¿los OP, durante su jornada diaria, contestan sólo llamadas del tipo de la modelizada -ya expuesta- que se desarrolla en cuatro fases? La respuesta es negativa, y se arriba luego de la observación y análisis de múltiples testimonios.

En primer lugar en cada centro o unidad se reciben diariamente entre 3000 y 4000 llamadas los días normales, -soleados y secos-, y cuando hay mal tiempo, -lluvias, temporales, vientos-, ascienden a 6000 o 7000 llamadas. Esto implica que en días normales -aproximadamente-, cada OP atiende a 200 clientes<sup>4</sup> y que cada llamada dure aproximadamente, -en promedio-, dos minutos. Si la jornada es de 8 horas 15, con 55 minutos de descanso, evidentemente, en los 440 minutos restantes, para atender 200 llamadas, debe destinar un tiempo de 2,2 minutos por llamada.

En el interior de ese promedio vemos que puede haber desvíos según las llamadas sean no pertinentes o pertinentes

<sup>4</sup> Según testimonios de los supervisores de los CAR de Telefónica, las llamadas -en promedio-, por día que atiende cada OP son: en Lanús entre 250 y 300; en Parral, 200; en San Justo, 217. Si consideramos Telecom, los testimonios son semejantes: en Córdoba, de 220 a 240 por día. Dado que hablamos de promedios, hay que considerar las diferencias interindividuales entre los OP debidas a sexo, edad, capacitación, etc.

1. De la totalidad de llamadas que reciben, un porcentaje no corresponde al tema reparaciones: hay llamadas equivocadas que corresponden a otro servicio -110 o 112-; o para decir groserías o mofarse; saludos amicales o propuestas amorosas; consultas de diverso tipo. Pero no obstante, los OP deben presentarse, escuchar, aclarar el equívoco, y registrar la llamada, esto en tiempo implica sólo unos pocos segundos por llamada.
2. El porcentaje de llamadas *pertinentes*, que se refieren al tema reparaciones, también puede ser objeto de análisis; hay llamadas a las cuales el OP no les efectúa la prueba de la línea, otras donde sí la efectúa, y finalmente, hay llamadas completas en donde, además se envía al revisador a la casa del cliente, para resolver el problema.

Por lo tanto, no todas las llamadas implican recorrer las cuatro fases de la llamada modelizada. No todas las llamadas referidas al tema de reparaciones se prueban, y no todas las pruebas culminan en una cita en la casa del cliente, a la cual concurrirá el revisador. El trabajo del OP cambia, puede ser reducido a pocas operaciones o ampliado y enriquecido con el desarrollo de todas sus capacidades. Como lo muestra el cuadro adjunto (cuadro 5.1.). Las operaciones que siempre realiza el OP son: la presentación y la contabilización de la llamada, ya sea como invalidación o registro.

**Cuadro 5.1. Modelo teórico de tipo de llamadas y las operaciones realizadas por el OP**

Llamados	No pertinentes		Pertinentes	
	I Equivocas	II Sin prueba	III Con prueba	IV Registradas
IVR	Se comunican	Se comunican	Se comunican	Se comunican
Presentación	Se realiza	Se realiza	Se realiza	Se realiza
Identificación	No se realiza	Se realiza	Se realiza	Se realiza
Diálogo	No se realiza	No se realiza	Se realiza	Se realiza
Prueba	No se realiza	No se realiza	Se realiza	Se realiza
Contabilización:				
Invalidación	Se realiza	Se realiza	Se realiza	
Contabilización:				
Registro	No se realiza	No se realiza	No se realiza	Se realiza

Fuente: elaboración propia

Si las llamadas se concentran en el tipo I, sólo hace estas dos operaciones; pero si nos desplazamos hacia la derecha del cuadro, hacia las llamadas pertinentes y completas, realiza todas las funciones del nuevo puesto enriquecido, que sería según nuestro criterio la mejor situación, pero que se da en menos oportunidades.

Si el día es soleado, seco, sin lluvias, temporales o inundaciones, las lla-

madas de reparaciones -del grupo *pertinente*-, se reparten proporcionalmente entre las tres categorías de la tipología; pero los días de lluvia, se concentran en el tipo II -llamadas sin prueba- y los OP sólo atienden, sin dialogar con el cliente para comprender el problema ni probar la línea, quedando el contenido del puesto reducido al de los antiguos operadores que sólo atendían llamadas. Es lógico entonces que en estos momentos ellos digan: "el trabajo es monótono, automático. Se aumenta el número de llamadas, disminuye el tiempo de la llamada, y se le quita el contenido"<sup>5</sup>.

El análisis varía sustancialmente, pues atender 300 llamadas dedicando menos de 2 minutos a cada una en un día de lluvia, es muy diferente a concentrarse en las llamadas largas, de 10 minutos, en donde sí pueden atender al cliente con comodidad, y desarrollar todas sus competencias como OP.

Para la primera situación se puede describir la actividad como atender muchas llamadas, de poco tiempo de duración, poco complicadas, con mucha intensidad de flujo.

Para la segunda, la situación ideal sería de 40 llamadas por día, donde se hace uso de todos los conocimientos de la telefonía, para los cuales fueron preparados, y tienen tiempo para cada cliente.

Además para complejizar el análisis y demostrar que la actividad es diferente a la programada por los organizadores del trabajo y los manuales de capacitación, se muestran las siguientes situaciones: 1. las llamadas se pueden interrumpir si expira el plazo que el sistema informático tiene determinado -4 o 10 minutos de acuerdo con la central-; 2. el operador puede estar haciendo la prueba de una línea a un cliente -que acaba de cortar-, y entra la llamada de otro cliente, y tener dos clientes en el mismo momento; 3. durante el día las llamadas se concentran en determinadas horas; del mismo modo ocurre a lo largo de la semana; -ya que en los días lunes y viernes se intensifican los reclamos-; a lo largo del mes, -pues cuando hay vencimientos en lugar de llamar al 112, llaman equivocadamente al 114-; y en días lluviosos, dado que no hay suministro de electricidad cuando los cables se humedecen, la problemática se agudiza.

Estos elementos permiten alejarnos de la idea del trabajo rutinario, especialmente si lo comparamos con el ejemplo típico del trabajo parcelario, repetitivo y taylorizado de la industria textil -coser la capellada izquierda de una zapatilla-, pues la variedad de llamadas implica estar atento a las diversas contingencias.

## 2. Carga de trabajo

<sup>5</sup> Dado que en el período de trabajo de campo -octubre-noviembre 1997- y enero 1998, el clima fue húmedo con grandes lluvias y vientos, presenciábamos este tipo de situaciones.

Sólo si consideramos los factores de carga analíticamente, ya que en el trabajo se dan unidos, se podrán discernir tres dimensiones, que si sobrepasan determinados límites, dan lugar a problemas de salud. Estas dimensiones que interactúan entre sí son: los aspectos físicos, psíquicos y cognitivos, que se constituyen en carga, pues han sido reconocidos por los OP.

La actividad de los OP implica una gran carga física estática: estar sentado durante toda la jornada de trabajo, hablar, escuchar, mirar diversas pantallas en el monitor, y tipear para contabilizar la información de cada llamada.

Del mismo modo, es importante la carga psíquica -que se refiere a los aspectos afectivos y relacionales que influyen sobre la personalidad del trabajador-. El análisis se centró en aspectos destacados por los OP en los talleres y entrevistas, referido a su trabajo esencial "trato con el cliente", y a otros temas como: no poder resolver los problemas de los clientes, el continuo flujo de llamadas, dar respuestas inapropiadas, mal funcionamiento de la tecnología, temor a perder la estabilidad laboral, cambio de directivas, control del tiempo de trabajo, control de la supervisión, dar la cara por la empresa, guardar la compostura, cumplir el report.

Respecto del "tono del cliente", manifiestan que les afecta tanto si es agresivo y amenazante al reclamar, como si es seductor, o, por otras razones, si llama desolado buscando ayuda.

La "imposibilidad de resolver los problemas de los clientes" les causa perturbación emocional, ya que ellos identifican el problema de la línea o aparato, pero el arreglo lo deben realizar miembros del equipo exterior, no identificados completamente con la tarea.

La observación realizada permitió comprender el motivo de la molestia causada por la secuencia "ininterrumpida de llamadas", -con una densidad que no permite recomponerse entre una y otra-. El promedio de cada llamada tiene una duración de dos minutos. En esta secuencia de llamadas de los clientes, recepcionadas y distribuidas a los OP por el sistema electrónico sin pausa, se producen por múltiples razones estructurales: problemas en el plantel de cables -por falta de inversiones o trabajos mal hechos por los contratistas, que agravan los problemas meteorológicos, lluvias, caídas de centrales-, y por falta de personal que atienda el elevado número de llamadas de reclamo.

Se mencionó también el hecho de "dar respuestas inapropiadas" a los clientes con el objeto de evitar el conflicto, lo que implica a lo largo del día perturbación emocional para los OP. Tener que decir "*nos vamos a ocupar*", "*le activo el pedido*", "*en el transcurso de la semana irá el revisador*", "*no hay problema con su línea*", y saber que forman parte de las amables frases no ciertas para agradar al cliente, produce sensación de frustración, ya que además el cliente volverá a llamar para quejarse.

Del mismo modo, "el mal funcionamiento de la tecnología", -especial-

mente el software de prueba de línea, ACTOR o PDLA, o la base de datos del cliente GIRAFE-, produce malestar. Están trabajando con una herramienta que en algunas oportunidades es lenta, -la prueba eléctrica tarda 40 segundos o más-, mide mal las faltas<sup>6</sup>, la base de datos puede no estar actualizada, las pantallas están diseñadas de tal modo que hace difícil la interacción, o el sistema no deriva<sup>7</sup> a la pantalla, automáticamente, el número desde el cual llama el cliente.

Como lo muestra el cuadro adjunto (cuadro 5.2.), con las frecuencias porcentuales totales y por empresa, mencionaron otros problemas organizacionales: cambio de directivas, control excesivo del tiempo de trabajo, control de la supervisión, dar la cara por la empresa, no poder perder la compostura.

Sin ánimo de recortar la realidad, esta enumeración intenta comprender las múltiples razones que pueden perturbar el trabajo de los OP, y que hacen posible al analizarlas, instrumentar los medios para superarlas. Si bien mayoritariamente los OP manifiestan percibir estos problemas, cuando se discrimina por empresa, se observa una percepción mayor de los mismos en Telefónica.

**Cuadro 5.2.** Operadores telefónicos clasificados según fuente de perturbación psicológica por empresa

	Telefónica	Telecom	Total
1. No poder dar solución a los problemas	77%	72%	75%
2. El tono del cliente	73%	65%	70%
3. El continuo flujo de llamadas	74%	63%	69%
4. Tener que dar respuestas inapropiadas	78%	59%	69%
5. El mal funcionamiento de la tecnología	65%	68%	67%
6. El temor a perder la estabilidad	69%	44%	57%
7. El cambio constante en las directivas	56%	41%	49%
8. El control excesivo del tiempo de trabajo	52%	31%	42%
9. Sentirse controlado por la supervisión	52%	28%	41%
10. Dar la "cara" por la empresa	44%	33%	39%
11. No poder perder la compostura	39%	20%	30%
12. Cumplir el "reporte"	18%	13%	16%

<sup>6</sup> Testimonios tales como: "hace 15 días les da a todos la misma falta", "hago 5 veces la misma prueba a un número y da siempre diferente", dan cuenta del malestar que había con la tecnología, que los llevaba a recordar con nostalgia "la SULIM media mejor", refiriéndose a la mesa de prueba analógica de Siemens, Suscribing Line Measuring (SULIM).

<sup>7</sup> Esto implica que el OP deba tipear el número del cliente, implicando un trabajo adicional que a lo largo del día (100 o 200 veces) resulta penoso.

El análisis de la carga cognitiva, implica el esfuerzo realizado por el OP, al identificar, reconocer, memorizar, tomar decisiones, considerando un tiempo acotado para ello, la atención requerida, el nivel de concentración y la continuidad de este esfuerzo. Vemos que al atender a los clientes, deben identificar los problemas planteados, haciendo uso de sus conocimientos de telefonía, reconociendo la causa de la posterior reparación por medio de: el *comentario de prueba* de la pantalla F3, donde aparece el comentario codificado -por ejemplo 0, RG20, C021-, o en la pantalla F6, que da el *resultado* de las seis magnitudes brindadas por la prueba -el *resumen* y el *resultado* abreviado-. Debe interpretar lo que le dice el cliente, sólo por medio de la voz, y hacerle sugerencias sin verlo, - desconecte, desenchufe, etc-. Debe recordar hacer preguntas precisas, para encaminar la llamada de una u otra manera, -si no es titular o habla en nombre del titular, no se prueba la línea-, recordar también las últimas indicaciones de los supervisores de acuerdo con la forma de cargar los datos o derivar las llamadas, -si se cae una central, esa llamada no se prueba, etc.-, memorizar y recordar los múltiples códigos, -al menos 180<sup>8</sup>- e interactuar con 11 pantallas de inapropiado diseño<sup>9</sup>.

Si bien se sostiene que el puesto ha sido enriquecido, y que cuando prima en la organización del trabajo la máxima "calidad": atender al cliente, comprenderlo, analizar, diagnosticar, hacer la prueba, clasificar la llamada, con mucha amabilidad y tiempo, la carga cognitiva es menor, esto se pierde cuando se impone el principio "atender-atender". Esta gran performance de los OP en un principio puede resultar beneficiosa para la empresa y para los clientes, pero luego, dado que causa agotamiento en el trabajador, implica un trabajo de mala calidad, con equívocos y errores en la interpretación.

El ejercicio cognitivo activa la sabiduría y la inteligencia (Wisner, 1988), y las críticas de los ergónomos a la organización taylorista del trabajo se referían precisamente a la subutilización del pensamiento abstracto, que puede llevar al esclerosamiento (Guelaud y otros 1981). El problema que aquí se plantea es el tiempo escaso para identificar el problema, memorizar y tomar decisiones, con el control de la supervisión ya sea personal o vía sistema, la espera paciente-impaciente de una respuesta apropiada por parte del cliente en el teléfono, y el sostenimiento de la atención durante tiempo prolongado. La ergonomía ha estudiado las diferencias intraindividuales que impiden sostener la atención en un mismo nivel de eficacia a lo largo de la jornada, y que se debe a los ritmos biológicos. Dado que la jornada de trabajo es densa, con de-

<sup>8</sup> Ya se ha sugerido algunos de ellos: O, RG20, C021 (línea buena, terminación encontrada, circuito línea detectada), lo que quiere decir que la línea está bien; M.A. (mal colgado), VLL (vuelve a llamar), C/C (corto circuito), V (verifica), G1 (hablando), etc.

<sup>9</sup> El estudio de las interfases lo realizó el Lic. Mario Poy.

terminados momentos del día y de la semana muy intensos, los operadores luego de algunas horas de trabajo tienen un gran agotamiento.

Cuando manifiestan "me siento robot, como una máquina, como un autó-mata, ya no hay parte humana en el trabajo", significa - teniendo en cuenta el análisis presentado-, que la organización pretende que se trabaje con la precisión de una máquina, sin sentir, sin variar, sin cansarse, sin manifestar estados de ánimo, hablando como una máquina. Es por eso que muchos OP preferirían tener un trabajo no vinculado con el público, rotando a otra sección.

### 3. Condiciones de ejecución

El puesto analizado surge después de la introducción del software ACTOR y PDLA, lo cual implicó un nuevo contenido que sintetizaba al de los antiguos operadores y probadores, requiriendo por lo tanto una capacitación formal y en el puesto. Sin embargo, el registro del efecto de la tecnología sobre la percepción de molestias se debe también a que conjuntamente cambiaron aspectos importantes de la jornada de trabajo -se prolongó la jornada, disminuyó el tiempo de pausas, se restringió su uso-, cambió la forma de ejercer la supervisión, y disminuyó el personal para atender los múltiples reclamos.

La organización del trabajo, la forma de distribuir el contenido de trabajo entre los puestos, cambia con frecuencia. El puesto de OP, por una orden de la supervisión, pasa a ser sólo de operador, no prueba la línea; del mismo modo se le indican las diferentes maneras en que se deben contabilizar los datos en las diferentes memorias del sistema. Si bien las razones de estos continuos cambios pueden ser justificadas, lo que los OP solicitan, es la oportuna comunicación de las novedades a todos los equipos de trabajo.

Si bien la tarea es individual, ya que todos los OP realizan en paralelo lo mismo, una mala atención, una demora de un OP, repercute sobre el resto de los compañeros recargándoles el trabajo; por lo tanto también es un equipo de trabajo.

Como los clientes no deben esperar más de 20 segundos para ser atendidos, la organización del trabajo utilizando el sistema electrónico, permite que las llamadas se sucedan ininterrumpidamente, sin la pausa de 15 segundos que existía anteriormente, dando lugar a una gran densidad de trabajo. Hay muchos reclamos por causas estructurales, pocos OP para atender, y un sistema que por cascadas distribuye en cada puesto las llamadas que irrumpen en el oído del OP. La intensidad del trabajo especialmente en días de lluvia, es un factor importante que causa la fatiga de lo OP.

La jornada de trabajo, es de 8 horas 15, con 30 minutos de refrigerio y 20 minutos de descanso visual. La duración total de la jornada se incrementó 45 minutos, luego de la introducción de los sistemas informáticos en 1995-96, disminuyeron los descansos visuales, y restringieron su uso. Dado que el ser-

vicio atiende las 24 horas, se han organizado equipos de trabajo con diferentes horas de ingreso, -puede haber hasta 9 ingresos diferentes-, que coexisten en la jornada y permiten que haya gente descansada a lo largo de toda la jornada. Finalmente, para atender los fines de semana, se trabaja de acuerdo con "turnos diagramados", que implican un pago diferencial, y descanso compensatorio, pero en algunas oportunidades el descanso se posterga tanto, que puede implicar 10 días seguidos de trabajo. El tema de la jornada de trabajo, luego de los cambios, generan mucho conflicto, y es uno de los aspectos de sus condiciones de trabajo que más desearían modificar (42% del total de OP).

La supervisión, con su férrea disciplina, ha sido una constante en el análisis de las condiciones de trabajo de los telefonistas, ya sean nacionales o internacionales. Si bien antes de la nacionalización de la empresa Entel, se efectuaba el control mediante una supervisora con delantal blanco que reprendía cuando había un error; en la actualidad se efectúa mediante un supervisor presencial, que colabora y asiste a los OP, y mediante un control ejercido por el sistema electrónico, que graba las comunicaciones y contabiliza el tiempo de acuerdo con las horas trabajadas conectadas al sistema, tiempo libre, número de llamadas atendidas, y tiempo promedio por cada llamada. Todo lo que se aleje de lo convenido es sancionado: no haber encaminado bien una llamada, llegar tarde, alejarse del puesto sin pedir permiso, dedicar mucho tiempo a atender a un cliente, o dedicar un tiempo menor al previsto.

Este trabajo se realiza en oficinas que se diferencian de acuerdo con la empresa analizada, ya que en Telecom se han realizado mejoras que hacen más confortable la ejecución de las tareas. Los problemas manifestados fueron con respecto a la mala distribución del aire -frío/calor-, realizada por los equipos acondicionadores; al nivel de ruido ocasionado por el diálogo de los OP con los clientes, entre sí, con los supervisores, o por los teléfonos; a la mala distribución de la luz, ya sea artificial o natural, que ocasiona brillo en las pantallas; a la falta de aire, debido a diseños que garantizan la insonoridad, o a la imposibilidad de abrir ventanas en áreas de mucho tránsito. Del mismo modo, objetaron el tipo de sillas, y en algunos centros, el diseño de las oficinas, la ausencia de salas de descanso, comedores, y vestuarios<sup>10</sup>.

## 4. Resultados

### 4.1. Calidad del trabajo

La actividad realmente desarrollada, cuyas condiciones de ejecución se han analizado, es un trabajo continuo, de atención de llamadas cortas, diversas, que implican en cada secuencia -de dos minutos en promedio- exigencias

<sup>10</sup> El análisis antropométrico del puesto lo realizó el Lic. Mario Poy. El análisis de las mediciones las realizó el Ing. Víctor Vera Pinto y el Sr. Norberto Ramírez. Ver capítulos 4 y 5.

físicas, cognitivas y psíquicas. Como la finalidad última es la satisfacción del cliente, la "performance" -desempeño exigido- del OP durante la jornada beneficia esos intereses aunque esto implique un gran costo personal. Pero a partir de un punto, al promediar la jornada de acuerdo con esta investigación, comienzan a surgir errores en la carga de datos, tartamudeos, olvidos en el diálogo con el cliente, distracciones, inadecuadas interpretaciones de las pruebas, irritación en el trato con colegas y clientes. Dado que nadie está proclive a descubrir o dar cuenta de sus propios errores, los datos obtenidos en la encuesta marcan una tendencia, y cuantifican los datos obtenidos de las observaciones y testimonios. El nivel de trastornos es superior en los empleados de Telefónica, pero en todos la magnitud del problema aumenta cuando promedia la jornada (cuadro 5.3. ).

**Cuadro 5.3.** Operadores clasificados según situaciones vividas durante la jornada de trabajo por empresa

Situaciones	Telefónica	Telecom	Total al final de la jornada
Olvidos, distracciones	55%	48%	64%
Dificultad en mantener la atención	50%	24%	66%
Irritable con clientes	41%	26%	66%
Errores en carga de datos	40%	17%	66%
Le cuesta mantener una conversación	36%	16%	76%
Irritable con compañeros	7%	4%	66%

El OP debería estar descansado, ya que en este tipo de puesto es irremplazable: sólo una persona puede dialogar, comprender, evaluar, decidir, a tal punto que cuando se deja grabada una queja, no pueden encaminarla, al faltar una persona entendida que dialogue con el cliente en el momento oportuno.

#### 4.2. Percepción de problemas de salud

El análisis que antecede demuestra que la actividad realizada, las exigencias devenidas cargas, las condiciones de ejecución, solicitan a los OP grandes esfuerzos que pueden desembocar en enfermedades, si no se modifican a tiempo. La demanda que inició la investigación indicaba que se habían superado umbrales de fatiga, y que las perturbaciones de los trabajadores se extendían a la vida familiar y social.

La magnitud y tipo de problemática se evidenció en las entrevistas, observaciones, talleres de reflexión<sup>11</sup>, y fue medida en la encuesta a todos los OP

<sup>11</sup> La Lic. Esther Giraudó coordinó los talleres de reflexión. Ver capítulo 9.

que son elocuentes. Los testimonios de los participantes de los talleres manifiestan su estado de ánimo. En los dibujos y collages, realizados por los grupos, sus integrantes verbalizaron sus apreciaciones del siguiente modo:

*"dolor de hombros, cintura, vista, inflamación de pie, columna, dolor de manos, (...), anulado"*

*"negatividad, agobiada, electrizada, tristeza; cargada de problemas, cansada, tensionada, destruida, desintegrada, no quiere escuchar nada, está muerta, piensa en reencuentros familiares. Necesita dar y sentir afecto"*

*"alteración, la parte de la cabeza es la que recibe la agresión, representa un agotamiento mental que se marca en la columna, que puede terminar en una úlcera"*

Testimonios como estos indican el estado de agotamiento que los operadores tienen al promediar su jornada de trabajo, poniendo el acento en el desgaste mental, psíquico y físico.

Las molestias indagadas en la encuesta<sup>12</sup> son las mismas que surgieran de los talleres de reflexión, pero la cuantificación nos permitió saber cuántos operadores realmente las experimentaban<sup>13</sup>, ya sea "todos los días o algunos días". Las molestias percibidas fueron: agotamiento, cansancio, desánimo; irritación de la vista; dolores musculares y óseos -dolor de cuello, espalda, columna, hombros, piernas-; dolor de garganta; dolor de cabeza; hormigueo; dolor en el pabellón de la oreja; y problemas psíquicos -ansiedad, angustia; malhumor, irritabilidad; dificultad para concentrarse (Cuadro 5.4.). También es interesante destacar la disminución de la audición (52% en Telefónica y 36% en Telecom) y la disminución de la visión (71% en Telefónica y 46% en Telecom). Se observa que todos sienten las mismas dolencias, pero la intensidad de la percepción es diferente, en Telefónica es mayor que en Telecom.

Si evaluamos la percepción de una de las dolencias o molestias más mencionadas: el agotamiento, cansancio o desánimo, por medio de variables individuales, se observa que en la empresa Telefónica la percepción es casi independiente de cada variable; sólo discriminan las variables edad y educación -los más jóvenes y los más educados-<sup>14</sup>. En cambio, en la empresa Telecom, las

<sup>12</sup> La pregunta formulada en la encuesta fue ¿Ud. siente o ha sentido en el último mes alguna de estas molestias? ¿ Con qué frecuencia: todos los días, algunos o nunca?

<sup>13</sup> También, se quiere evitar el sesgo o "bias" que puede producirse en grupos no elegidos al azar. La medición por medio de la encuesta de un tema ya conocido y comprendido, tiene como objeto alcanzar más confianza en los datos, ya que se conoce la falibilidad de una única medida como representación del fenómeno social y construcciones psicológicas (Fielding, Fielding, 1986).

<sup>14</sup> Están agotados indistintamente hombres y mujeres (82% y 83%); casados y solteros (80% y 83%); los que aportan más del 50% al presupuesto familiar que los que aportan la mitad o menos (84% y 79%); los que provienen de sectores técnicos que los que tenían antiguamente trabajos de operadores (84% y 83%).



características de adaptación o las particularidades de los operadores median en la relación trabajo y salud<sup>15</sup>.

Una explicación "plausible" para este comportamiento diferencial, es que en la primera empresa las condiciones de trabajo son tales, que influyen de la misma manera en todos los operadores, cansa a todos por igual. Las características individuales no atenúan el efecto de las condiciones de trabajo. En Telecom, si bien los porcentajes son elevados, se concentran en determinadas categorías, donde es mayor la problemática manifestada.

Se les pidió a los operadores mediante la guía predeterminada de la encuesta, que en forma espontánea identificaran las posibles causas de todas las enfermedades y molestias. Del total de las relaciones evaluadas entre molestias y sus posibles causas, en el 95% de los casos, las causas atribuidas fueron las laborales; el resto dijo que desconocía las causas, que se debían a problemas personales, a la edad, o que no lo sabía<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Están más agotadas: las mujeres (80% frente al 62%); los solteros (74% frente al 66%); los que aportan la mitad o menos al presupuesto familiar (79% frente al 63%); los que provienen de sectores de operación respecto de los sectores técnicos (76% frente al 68%); los más jóvenes (78% de la categoría 19-35 años frente al 65% de la categoría 36-59 años); los operadores de mayor nivel educativo (80% de educación terciaria y universitaria frente al 64% de educación primaria y secundaria); y sorprendentemente no hay diferencia entre tener y no tener hijos (71% frente al 71%).

<sup>16</sup> 1. con respecto al cansancio, desánimo, agotamiento: el 19% lo relacionó con la duración de la jornada de trabajo, 16% con el contenido, 14% con el estrés, 11% con los clientes, 7% con las llamadas frecuentes, 27% con otras razones laborales, 6% con problemas personales; 2. con respecto a la irritación de la vista: el 81% la relacionó con el hecho de estar trabajando delante de las videoterminals, cuyos caracteres reverberan, tienen brillo, reflejos, el 8% con la iluminación artificial, el 6% con la duración de la jornada de trabajo, el 1% con el estrés, el 1,5% con problemas personales, el 1% con la edad, y el 2% no sabía las causas; 3. con respecto al dolor de cuello: 68% lo relacionó con la mala postura, 11% con la silla, 9% con el estrés, 6% con el auricular, y 6% con otras razones laborales; 4. con respecto al dolor de garganta: 72% manifestó que era por hablar tanto durante la jornada de trabajo, 14% por el aire acondicionado, 8% por otros problemas laborales, 3% por problemas personales y el 1% no lo sabía; 5. con respecto al dolor de cabeza: 42% lo atribuyó al trabajo frente a las pantallas, 7% al trato con los clientes, 7% al microteléfono, 5% al encierro, 4% a la atención, 4% a la duración de la jornada de trabajo, 11% a otras causas laborales, 8% a motivos personales, y el 2% no sabía; 6. con respecto al dolor de espalda: 67% lo atribuyó a las malas posturas, al hecho de estar sentado durante toda la jornada, 24% al mal estado de las sillas, 5% al estrés, 4% a otras razones laborales; 7. respecto del dolor en el pabellón de la oreja: 93% lo atribuyó al uso del microteléfono, 2% a la duración de la jornada de trabajo, 3% a otras razones laborales, 2% no sabía.

Refuerza esta perspectiva -que relaciona causalmente las molestias con el trabajo-, la respuesta de los operadores a la pregunta "¿cómo se sienten cuando llegan a trabajar y cómo se sienten cuando salen del trabajo?" Del total consultado, el 76% "llega bien, motivado, con buen humor", y el 21% "mal, desganado". Estos estados de ánimo no son diferenciales por empresa.

Pero cuando salen, el 50% (60% de Telefónica y 39% de Telecom), manifestó estar "desganado, agotado, como bolido, cansado, filtrado, loco, confundido, cabeza con humo, destruido, como una mariposa sin alas"; 30% "más contento porque me voy, aliviado, liberado", y sólo el 20% (12% de Telefónica y 27% de Telecom), "bien".

Por lo tanto se puede concluir que el 76% llega bien y luego de la jornada de trabajo, sólo el 20%, sale del mismo modo, y esto es diferencial por empresa. Como se ha observado a lo largo de toda la investigación, las condiciones de trabajo son percibidas como más perniciosas en la empresa Telefónica y se evalúan y sienten de la misma manera.

Cuadro 5.4. Población total clasificada según percepción de molestias según empresa

Molestias	Telefónica	Telecom	Total
1. Cansancio	82%	72%	77%
2. Irritación de la vista	82%	63%	72%
3. Dolor de Cuello	69%	56%	63%
4. Dolor de Garganta	67%	55%	61%
5. Dolor de cabeza	66%	53%	60%
6. Dolor de espalda	67%	50%	59%
7. Dolor de columna	60%	46%	53%
8. Ansiedad, angustia	51%	38%	45%
9. Hormigueo	48%	38%	43%
10. Dolor pabellón oreja	50%	34%	42%
11. Malhumor, irritabilidad	45%	36%	41%
12. Dificultad para concentrarse	43%	29%	37%
13. Dolor de hombros	40%	27%	33%
14. Dolor de oído	36%	27%	32%
15. Dolor de asentadoras	32%	26%	30%
16. Dolor de piernas	29%	39%	30%
17. Dolor de estómago	26%	30%	28%
18. Dermatitis	25%	21%	23%
19. Pérdida de voz	25%	17%	22%
20. Calambres	17%	22%	20%

## 5. Conclusiones

Tal como se ha manifestado la finalidad última de este estudio fue analizar el trabajo a través de una metodología particular brindada por la ergonomía que permitió: describir la actividad tal cual se desarrolla en el momento de su ejecución, diferenciándose así de la tarea prescrita; relevar los diversos aspectos de la situación laboral, las condiciones de ejecución; especificar las características personales de los operadores; y el modo en que influyen estas condiciones sobre la salud de los operadores y sobre la calidad del servicio brindado.

Este análisis pormenorizado, que analiza el trabajo como a una filigrana, nos permitió comprenderlo, para finalmente, proponer recomendaciones para transformarlo. Tal como manifiestan los ergónomos: "conocer el trabajo para transformarlo"

De este modo, en el trabajo real, en el de cada día, se podrán cumplir las enunciadas características teóricas del trabajo: constituir una de las variadas actividades del hombre; ser un medio de realización personal; permitir el vínculo social; brindar medios materiales para la satisfacción de necesidades; y contribuir a la generación y reparto justo de la riqueza.

## 6.

### Estudio ergonómico de los puestos del servicio de reparaciones (114)<sup>1</sup>

MARIO POY

#### 1. Introducción

El proceso de innovación tecnológica llevado a cabo a partir de 1995 en el servicio de reparaciones (114) de las compañías de telecomunicaciones, ha producido modificaciones significativas tanto en la organización como en el contenido del trabajo de los operadores. Entre los cambios acontecidos en el servicio hay dos que conviene señalar: el aumento de las horas de trabajo y la fusión de las tareas de recepción y prueba de líneas.

Ambas tareas se realizaban anteriormente de manera separada y estaban a cargo de dos sectores específicos: las operadoras telefónicas<sup>2</sup> tomaban a su cargo la primera y los operarios de "mesa de pruebas"<sup>3</sup>, se encargaban de la segunda. La introducción de nuevas tecnologías informáticas en el servicio permitió unificar las tareas más arriba mencionadas, reuniéndolas en una nueva función.

En consecuencia la nueva tarea del operador/a se complejizó notablemente demandando un mayor compromiso cognitivo<sup>4</sup> de parte de los operadores:

<sup>1</sup> Por razones de tiempo y recursos no se pudo realizar un estudio similar sobre el puesto 112.

<sup>2</sup> En el antiguo sistema eran en su mayoría mujeres las encargadas de recepcionar el pedido de reparaciones de las líneas telefónicas.

<sup>3</sup> Los encargados de realizar el trabajo técnico, es decir establecer el diagnóstico de la línea averiada eran en su totalidad hombres.

<sup>4</sup> El concepto de cognición no solamente hace referencia a los mecanismos que permiten, en el sentido clásico, el procesamiento de la información, sino también a los que posibilitan de modo más amplio la construcción de la significación. Estos mecanismos, por definición inobservables, son objeto de un vivo interés, en torno del cual se ha erigido el programa de las denominadas *Ciencias y Tecnologías de la Cognición* (Varela, 1990). En el área de estudio de las conductas del hombre en el trabajo, su impacto no ha sido menor tal como lo testimonian, por ejemplo, las investigaciones sobre error y fiabilidad humana en los sistemas productivos complejos como el transporte aéreo, la industria nuclear, la petroquímica, etc.



la realización de la prueba de línea requiere no sólo la reformulación de los conocimientos previos, sino también la construcción de nuevas y múltiples competencias<sup>5</sup>, entre otras: sólidos conocimientos técnicos de telefonía para la lectura e interpretación de datos, diagnóstico y resolución de problemas, manejo temporal del ritmo de trabajo, capacidades comunicacionales específicas en el diálogo con el cliente, control de las emociones, resolución de conflictos y toma de decisiones.

En este contexto encaramos un *estudio ergonómico*<sup>6</sup>, del que más adelante presentaremos sus resultados, destinado a analizar detalladamente las nuevas modalidades operatorias de dichos trabajadores operadores, el contexto en el cual se despliegan y evaluar sus posibles efectos tanto sobre la salud de aquellos, como sobre la productividad del sistema.

Para la indagación detallada de las actuales condiciones de trabajo del servicio 114, hemos llevado a cabo dos tipos de acciones complementarias:

- Una centrada sobre los siguientes aspectos: análisis del mobiliario de los puestos de trabajo (sillas, mesas, equipamiento informático); relevamientos de los locales de trabajo (temperatura, iluminación, ruidos, salidas de emergencia, etc.) y mediciones en diferentes locales de los factores antes mencionados.

- La otra, que abordamos aquí, es el análisis de la *tarea*<sup>7</sup> a la cual se ven confrontados los operadores; se toman en cuenta los factores más relevantes de la organización del trabajo, así como de la *actividad*<sup>8</sup> desplegada por ellos para responder a esas exigencias, lo que desarrollaremos en los capítulos subsiguientes.

<sup>5</sup> Dado el carácter polisémico del concepto, en el marco de esta indagación se retoman algunos de los desarrollos de J. Leplat (1997), con respecto al tema. Más que en una definición, el autor hace hincapié en sus características distintivas, tales como aquellos saberes que persiguen un *objetivo definido* y por lo tanto son funcionales y operativos; son *aprendidos y organizados* en unidades coordinadas. Esta descripción sería la más operativa, en el contexto del presente trabajo.

<sup>6</sup> Existen múltiples definiciones que responden a las dos grandes corrientes teóricas de investigación en Ergonomía reconocidas en la actualidad. En el contexto de este trabajo, retomamos la definición de la International Ergonomics Association, que la define en forma más genérica como una "...disciplina que se ocupa del estudio de las interacciones entre el hombre y la tecnología y sus efectos sobre la salud y la productividad..." (IEA 1998).

<sup>7</sup> Sin entrar en todos sus matices retomamos aquí la definición de la escuela francesa de ergonomía en términos de un objetivo a alcanzar bajo determinadas condiciones.

<sup>8</sup> El concepto de actividad, complementario del anterior, hace alusión a las acciones desplegadas exteriormente (físicas) y/o interiormente (cognitivas) que permiten alcanzar los resultados planteados por la tarea.

## 2. Los objetivos del estudio

A partir de los datos recogidos en los talleres de reflexión (cf. cap. 9), en las encuestas y en las primeras observaciones de campo realizadas se comenzó a perfilar más claramente la *complejidad* del tipo de tarea de los operadores.

Así, la sobrecarga de trabajo -en términos cognitivos y psíquicos<sup>9</sup>- que los operadores dicen padecer, no podría ser imputada a un solo factor, sino que más bien debemos situarla en el conjunto de las condiciones de trabajo, tomando en cuenta los factores cognitivos, psíquicos y fisiológicos más comprometidos en las tareas y sus interrelaciones.

De esta forma el objetivo de este estudio consiste en describir y analizar la actividad desplegada por los operadores del servicio de reparaciones (114) y las condiciones de ejecución de esa tarea, con vistas a detectar los factores que podrían conducir a una sobrecarga<sup>10</sup> de trabajo, que redunde en consecuencias negativas sobre la salud.

## 3. Metodología utilizada

En un primer momento se realizaron visitas a los diferentes sitios de trabajo donde funciona el servicio 114 de ambas empresas, Telefónica de Argentina y Telecom S.A. Esta fase de carácter exploratorio permitió un relevamiento de los problemas comunes planteados por el proceso de trabajo, más allá de las particularidades de cada oficina.

En segunda instancia se procedió, previa selección de los casos, a realizar observaciones de tipo sistemático del trabajo de dos operadoras, en diferentes momentos de la jornada de trabajo: en aquellos de mayor trabajo, en los de menor intensidad, en los previos a las pausas y en la finalización de la jornada de trabajo.

<sup>9</sup> Esta distinción ha marcado una profunda antinomia en las perspectivas preocupadas por la concepción de una ciencia de la mente. En particular, dentro de las disciplinas que se preocupan por el estudio de las conductas humanas en situación de trabajo, algunas orientaciones de la ergonomía cognitiva y la psicodinámica del trabajo, testimonian una adhesión casi excluyente a uno de los polos de dicha antinomia. Sin embargo, en el marco del presente estudio hemos intentado contemplar ambas dimensiones de la conducta (Piaget, 1967).

<sup>10</sup> El concepto de carga o sobrecarga mental resulta ser una extrapolación del concepto de carga física y, en general, plantea no pocas dificultades para su operacionalización. Existe abundante literatura, producto de las investigaciones llevadas a cabo en laboratorios en la década de los años 1960, pero sus resultados han tenido por lo general poca "validez ecológica".

### 3.1. Modalidad de recolección de los datos

En la primera etapa se realizaron entrevistas abiertas para luego construir un protocolo de observación y aplicarlo posteriormente a los casos seleccionados.

En una segunda etapa se invitó a las operadoras a "pensar en voz alta", es decir a verbalizar las operaciones que se encontraban realizando. En los periodos de diálogo con el cliente, con el supervisor y/o con los pares, donde la técnica no era aplicable, se les solicitó que reprodujeran verbalmente a posteriori los procesos que habían realizado.

Contemporáneamente, se procedió a la filmación y posteriormente a la selección de las llamadas más representativas, teniendo en cuenta la complejidad y la simplicidad de los procesos operatorios involucrados en el curso del procesamiento de las mismas.

### 4. La estructura del trabajo.

Primero describiremos los diferentes elementos que conforman el puesto de trabajo del operador para luego, desarrollar en forma detallada, las tareas que deben realizar. Los puntos subsiguientes están dedicados a los factores de exigencia más relevantes y sus efectos sobre el trabajador: las interfaces informáticas con las que interactúan los operadores; los aspectos emocionales asociados a las tareas; la dimensión temporal del trabajo bajo dos aspectos: la cadencia, es decir, la presencia o la ausencia de pausas entre llamados y el tiempo disponible para el procesamiento de cada llamado, así como y los elementos fluctuantes del contexto de trabajo.

Analizaremos por último la actividad en dos tipos de llamadas: las denominadas abiertas y las cerradas. Al final presentaremos las conclusiones del estudio.

### 5. Descripción de los puestos de trabajo.

Cada puesto de trabajo está compuesto por los siguientes elementos:

- Una mesa de trabajo, generalmente de doble altura, con cajonera y con apoyapiés, cuya bandeja para el teclado es poco utilizada.
- Una silla ergonómica, ajustable en altura pero no siempre en buen estado de mantenimiento, debido, entre otras cosas, a que los puestos no están asignados en forma fija y que, por lo tanto, soportan diferentes pesos y estaturas obligando a continuos reglajes.
- Una terminal con pantalla monocromática o una PC (de acuerdo con las oficinas)

- Un teclado
- Un mouse presente o no de acuerdo al tipo de hardware
- El Meridian. Es un dispositivo que posee un teclado numérico y una pequeña pantalla en la que aparece el número de teléfono objeto del reclamo y la duración de la llamada. El mismo cumple una multiplicidad de funciones: anuncia a través de una flecha titilante que hay llamados en espera; permite llamar (marcando el código correspondiente) a un supervisor o a un par; desconecta temporariamente el puesto del sistema (no ready) en casos de pausas por refrigerio y/o de descanso ocular.
- Un ajustador de sonido (Mute): cuyas funciones son escuchar al cliente sin que este escuche al operador, y regular el volumen de la comunicación.
- Un microteléfono que se encuentra conectado al Meridian y a través del micrófono (regulable), el operador se comunica con el cliente, con el supervisor y/o con los pares. Consta de un solo auricular, dejando el otro oído libre y está sostenido por la cabeza mediante una vincha.
- Documentos en soporte papel que contienen informaciones varias sobre procedimientos, tablas de códigos, productos y servicios, números de teléfonos de las diferentes centrales, etc.; y que a menudo presentan un déficit en cuanto a su diseño: carencia de índice, falta de relación entre los capítulos, gráficos ilegibles, etc.
- Papel y bolígrafo utilizados constantemente en caso de que la comunicación se corte.
- Un aparato de teléfono con el que se comunican al exterior (en algunos casos compartido y en otros individual para cada puesto).

La mala disposición o la falta de mantenimiento de los elementos descriptos pueden generar cierto tipo de exigencias cuyos efectos pueden estar en el origen de trastornos puntuales, como por ejemplo: fatiga muscular, dolores de espalda, cefaleas, dolores de muñeca, entumecimiento s de las piernas, etc.

### 6. La tarea del operador del servicio 114 y sus exigencias

El trabajo del operador de 114 podría ser asimilado al de una interface múltiple con los sectores cruciales del sistema telefónico: privilegiada entre el cliente y la empresa, y entre diferentes sectores de la empresa: servicio 112, revisadores, conmutador general, despacho, centrales, etc.

Es por esta razón, que para realizar satisfactoriamente su tarea, el operador del servicio 114 debe poseer competencias variadas que más adelante profundizaremos.

A los fines de abordar cuidadosamente el proceso de trabajo desarrollado por los operadores del servicio 114 y sus exigencias, describiremos cuatro fa-

ses nodales del proceso operatorio. Estas se caracterizan por una multiplicidad de acciones simultáneas como, por ejemplo: diálogo con el cliente, interacciones con la computadora, tipeo, etc.; pero por una necesidad de comprensión, se detallan, en forma consecutiva, las que se consideran más relevantes o significativas de cada fase.

El ciclo operatorio consiste entonces en:

### 6.1. Primera fase. Recepción del llamado

El cliente/abonado marca el 114 y es atendido por el IVR (Interface Voice Recorder o contestador automático); marca el número de teléfono a reparar y su confirmación a través del dígito que corresponda.

Situado desde el punto de vista del operador, si bien temporalmente esta fase es sumamente corta, no por ello es carente de consecuencias. El número aparece en la pantalla del "Meridian" y hay dos situaciones posibles:

- a) El Meridian "deriva" automáticamente la llamada y aparece el número en la pantalla del operador.
- b) El Meridian "no deriva" la llamada y es el operador quien debe ingresar el número, con la ayuda del teclado.

Teóricamente se debería dar la primera situación; sin embargo se observa que dicha circunstancia es extremadamente variable: a veces deriva y a veces no lo hace.

Cuando se plantea la segunda situación, el operador debe desplegar una serie de actividades no muy significativas, tomadas aisladamente, pero que a lo largo de la jornada de trabajo comienzan a serlo.

De hecho lo que el operador hace es concentrar su atención (selectiva) sobre la pequeña pantalla del Meridian, codifica, retiene, y tipea el número.

Si la situación se prolonga se pueden cometer dos tipos de errores:

- en la retención de la información
- en la transmisión de la información (error de ejecución)

Cualquiera de los dos tipos de errores que se manifiesten, obligarán al operador a volver al punto de partida, dado que el número tipeado equivocadamente, le traerá a la pantalla datos de otro cliente.

Entre los factores que coadyuvan a cometer este tipo de errores se deben señalar dos:

- a) los relacionados con el puesto de trabajo: poco contraste de los números que aparecen en la pantalla del Meridian, su distancia, su tamaño pequeño (de la pantalla y de los números); problemas de inadecuada iluminación y de reflejos; y

- b) los relacionados con la cadencia de trabajo, es decir con la recurrencia de la situación, el cansancio ocular, momento de la jornada en que se produce, etc.

### 6.2. Segunda fase: Diálogo operador/cliente

Una vez ingresado el número del reclamo, aparecen en pantalla los datos del cliente (número, nombre, dirección, manzana) junto a otra serie de datos que el operador debe consultar, como por ejemplo, si hay trabajos en la zona, si ha estado inhabilitado, si es un gran cliente o si es un cliente particular, etc.

Se inicia un diálogo prescrito por la organización (Telecom Reparaciones, mi nombre es tal...) que continúa con la finalidad, en primera instancia, de detectar si el interlocutor es el titular de la línea (código: AB) o si es otra persona (código: OAB). En ambos casos se le pide a la persona una serie de datos para cotejar si coincide o no con lo que figura en pantalla. Si no coincidiera, es uno de los motivos por los que un llamado se "invalida".

Si se trata de un Gran Cliente aparecerá en pantalla codificado como GTR pero no siempre se logra detectar o visualizar este dato en pantalla, debido en parte a la densidad informacional de la misma (Cf. IX) y a la ausencia de sistemas paralelos de codificación de la información.

También se le pide al cliente un número de referencia que se anota en papel por si la comunicación se interrumpe.

La siguiente fase del diálogo tiene por objetivo "enrutar" el problema, es decir que el operador comienza a plantearle preguntas al usuario a fin de construir los indicadores pertinentes que le permitan realizar un buen diagnóstico de situación.

Del diálogo surgirán dos acciones posibles:

- a) el llamado se "invalida"
  - b) el llamado se "registra"
- a) Se invalidan aquellos llamados donde el operador diagnostica que el problema no está en la línea. Los motivos de invalidación son muchos habiéndose contabilizado 19 causas con sus respectivos códigos. A su vez, dentro de cada una de ellas hay varias subcategorías.
- Antes de invalidar un llamado el operador debe consultar el histórico de invalidaciones del cliente, a fin de reconstituir, a partir de acciones pasadas, el estado actual del cliente.
- b) Se "registran" (registro de un reclamo) los llamados donde el operador detecta un problema en la línea y considera que debe concertar una cita con el cliente para que vaya el revisador.

Se realiza la prueba de la línea sólo en los casos donde el operador no haya logrado hacer un real diagnóstico a partir del diálogo, mientras que, en la segunda situación, se realiza siempre la prueba de línea que describiremos en la tercera fase.

Los problemas más relevantes detectados en esta fase son los siguiente:

Desde el punto de vista de la interface (F3) los datos no aparecen lo suficientemente jerarquizados, cuando en realidad la tarea sí los jerarquiza

Desde la perspectiva de la competencia lingüística, hay varios compromisos involucrados: fonéticamente se requiere una gran capacidad de articulación de los sonidos, a fin de evitar efectos distorsionantes en el mensaje y sus consecuentes malas interpretaciones y en cuanto a los contenidos de los intercambios, vemos dos cuestiones a subrayar:

- el carácter emotivo del discurso; la mayoría de las veces se trata de situaciones de conflicto frente a las cuales les está prohibido responder del mismo modo.
- también, dadas las características físicas en las que se desarrolla el diálogo (distancia, no-percepción del interlocutor) las cosas se agravan. Las personas se atreven a decir lo que ni remotamente dirían en presencia de un interlocutor, muchas veces innecesario para el operador.

Desde un punto de vista cognitivo el problema no es menor: si bien a partir de la experiencia los operadores van percibiendo categorías de modalidades discursivas y de tipo de clientes (solitario, depresivo, querellante, sordo, ciego, la clase social de pertenencia, etc.), se presentan incompatibilidades representacionales difíciles de zanjar (entre el usuario y el operador) sobre el mismo objeto. Por ejemplo cuando el operador le dice "desenchufe" el aparato y el usuario "lo descuelga", cuando le pregunta si el aparato es de Telecom y la persona le responde que es de "Telefe".

Estas dificultades se agravan cuando el operador debe "guiar" al usuario en un cierto número de operaciones a realizar con sus aparatos (teléfono/fax/módem/etc.). Asimismo, no es menor la cantidad de diálogos con usuarios con escasa o nula interacción con la tecnología, en donde se torna difícil poder enrutar el problema.

No hay que olvidar que, si bien todo esto parecería no importante tomado aisladamente, este ciclo se lleva a cabo reiteradamente a lo largo de la jornada de trabajo, sin contar aquellas donde hay temporales que dañan el plantel de cables y ocasionan mayor cantidad de llamados por parte de los clientes.

### 6.3. Tercera fase: La prueba de la línea

Mientras que los datos del cliente son activados por un software denominado GIRAFE (Gestión Informática Rápido Acceso y Fácil Explotación),

cuando se realiza la prueba de la línea se utiliza otro denominado ACTOR.

Esta fase puede ser descripta de la siguiente manera: una vez descartadas las hipótesis que llevan a invalidar un llamado, se prueba la línea a través del último sistema mencionado. Dicha prueba dura 50 segundos los que el operador utiliza para consultar el histórico del cliente y para recabar datos que orienten la posterior interpretación de la prueba.

Pasado ese lapso ACTOR da su resultado que puede categorizarse en dos tipos de faltas:

- a) Faltas fijas o comunes: Sin circuito (S/C); Corto circuito (C/C); Tierra (T) y Batería (BAT).
- b) No comunes: IND: Inducido; CAM: Cambiado; ENC: Encimado; CRU: Cruzado; LIG: Ligado.

En el segundo caso, se realizará una prueba de mayor profundidad (prueba avanzada F7), y el diálogo con el cliente se intensificará.

Suponiendo que la falla fuera del primer tipo, el resultado aparecerá en un sector de la pantalla F3 donde figuran, en forma codificada, tres informaciones y el detalle de la prueba se obtiene con la función F6.

Esta actividad requiere sólidos conocimientos técnicos tanto sobre la red (conmutación, cable principal, cable secundario, cable de bajada, armario, etc.), como también de electricidad, dado que se deben interpretar magnitudes y detectar en qué lugar de la línea se ha producido la falta.

Ahora bien, no siempre el resultado que arroja el sistema ACTOR es el correcto. En estos casos es el operador, quien a partir de la experiencia acumulada, debe realizar un "diagnóstico diferencial" que le permita diferenciar el resultado de ACTOR de lo que sucede en la situación real.

Además, muchas veces no se puede realizar la prueba porque el robot está ocupado.

Un error en el diagnóstico tiene múltiples implicancias: por un lado supone movilizar personal de la empresa (los revisadores por ejemplo) con su consecuente costo financiero. Por otro lado, puede implicar mayor trabajo para sí y para sus pares, pues el cliente seguirá llamando.

En este sentido, si bien el trabajo aparece manifiestamente en su forma individual, su dimensión colectiva, aparte de los intercambios entre pares y con los supervisores, se patentiza en que todo trabajo no realizado o mal realizado (llamada no invalidada o mal invalidada, mal diagnóstico) recaerá sobre el trabajo futuro de alguno de sus compañeros.

Si tomamos esta fase aisladamente, sus principales exigencias son de orden cognitivo: relevamiento de indicadores pertinentes, razonamientos, movilización de conocimientos en la memoria a largo plazo, reutilización de cono-

cimientos, memoria a corto plazo, toma de decisiones, resolución de problemas.

#### 6.4. Cuarta Fase: Invalidación del llamado o registro del reclamo.

Se invalidan todos aquellos llamados en los que se detecta que no es un problema de la línea y no se ha concertado la cita, con la excepción de problemas en el aparato, siempre y cuando el mismo esté adherido al mantenimiento (MANTEL)

Asimismo, se ingresan como "Reclamo" todos aquellos llamados en los que se detectara un problema en la línea y se haya concertado una cita.

En el primer caso se efectúa un cierre que contempla el número de operador, código de cierre y comentario.

En el segundo caso se abre un menú que permite cargar horario y días de cita, siempre y cuando sea de la competencia del revisador.

En los casos en que la falla está en la central, se llama a la misma (previa consulta del número en el manual), para solicitar una prueba. Luego se lo llama al cliente para ver si el servicio se restableció.

Este ciclo se repite a lo largo de la jornada, variando su intensidad de acuerdo con una serie de factores que más adelante describiremos.

Cabría agregar que el operador/a debe conocer todos los productos y servicios que ofrece la empresa y su modo de funcionamiento, dado que las ventas también forman parte de su tarea.

Uno de los rasgos más característicos de la actividad del operador del servicio 114, es el de las interacciones o "diálogos" hombre/máquina efectuados durante el proceso operatorio de cada llamada.

### 7. Los programas informáticos y las interfases utilizadas

El operador utiliza dos programas:

- el GIRAFE (Gestión Informática Rápido Acceso y Fácil Explotación), que es un sistema de información donde están registrados todos los datos del usuario (domicilio, propiedad, histórico de reclamos, tipo de cliente: particular o gran cliente, etc.),
- y otro es el ACTOR, que está en funcionamiento desde diciembre de 1996, y realiza las mediciones de la línea a fin de evaluar si tiene una falla o no y detectar en qué lugar se encuentra la misma: en el repartidor general, en la central, en el cable primario, en el secundario, etc. Este programa presenta la particularidad de poder interpretar las mediciones de cada central (Pentaconta, Siemens, Italtel, Nec, etc.), es decir puede interpretar la falta, sobre

cualquiera de las tecnologías disponibles en ambas empresas y luego traducirlas con una interface estandarizada, independiente de la tecnología de la central.

Durante el proceso de trabajo el operador utiliza sistemáticamente los dos programas, salvo cuando no realiza la prueba de línea, y entonces solo utiliza el Girafe

El operador dispone de diez pantallas o interfaces para realizar su trabajo, que desplegará con mayor o menor profusión, acorde con el caso.

En este punto se pretende dar cuenta de los obstáculos observados en el trabajo de los operadores, relacionados con la estructura de las interfaces. se procederá a describir estos obstáculos en función de criterios ergonómicos probados (INRIA, 1990, 1992).

#### 1º Criterio: feedback o retroalimentación inmediata

Este criterio define la respuesta de la computadora consecutivamente a las acciones de los operadores, que debería ser inmediata, e informar al operador sobre el resultado de sus acciones.

En este sentido, las observaciones han puesto de manifiesto dos situaciones que grafican un déficit en la retroalimentación:

a) Cuando el "Meridian" no deriva automáticamente, es decir cuando el operador debe cargar el número de teléfono en la computadora y cuando debe esperar (situación corriente) entre 15 y 30 segundos para obtener el resultado.

b) Cuando se realiza la prueba de línea (comando F5) el operador debe esperar, en situaciones normales, entre 40 y 60 segundos para obtener el resultado de la prueba.

Así, la ausencia de una retroalimentación adecuada ayuda a desconcertar y desconcentrar al operador, aumentando la probabilidad de errores y olvidos.

#### 2º Criterio: la legibilidad

Este criterio define las características lexicales de presentación de la información en pantalla, pudiendo facilitar o complicar la lectura de la información.

Los indicadores que se han tenido en cuenta son los siguientes:

- Luminancia de los caracteres
- Dimensión de las letras
- Espacio entre palabras
- Espacio entre renglones
- Espacio entre párrafos

Si se observa la pantalla F3 se constata que el espacio entre palabras y entre renglones no es el más adecuado.

Tampoco lo es, y esto para todas las pantallas, su color, y el de las letras: letras claras sobre fondo oscuro, es decir exactamente lo opuesto a lo recomendable.

### 3º Criterio: la densidad informacional

En la mayoría de las tareas, y en esto la de los operadores del 114 no es excepción, la "performance" del usuario se ve influenciada en forma negativa cuando la carga informacional es muy elevada o muy baja, siendo el principal indicador los errores cometidos. Es decir a mayor carga cognitiva, mayor probabilidad de errores. Este criterio concierne a la totalidad de la información que aparece en pantalla y no a elementos aislados.

La pantalla más utilizada, la F3 (registro de un reclamo) pareciera presentar una densidad informacional significativamente elevada, contiene 35 variables.

De las observaciones realizadas se infiere que, a partir de un cierto nivel de experiencia, las informaciones relevadas por los operadores están relacionadas con las siguientes variables: datos del cliente y de la línea y tipo de cliente.

Los datos que están en la mitad inferior de la pantalla, son, en principio, escasamente relevantes.

### 4º Criterio: el control del operador

Este criterio define el hecho de que el operador pueda controlar el desarrollo de la operación de procesamiento de las llamadas.

Cuando el operador controla el diálogo, sus reacciones son más previsibles, y los dos factores que contrarían este criterio son:

- a) Ausencia de control del flujo de llamadas, que entran automáticamente y el flujo incesante en horarios de gran tráfico o de problemas con la red de cables.
- b) Ausencia de control sobre la duración, tanto de acceso a la base de datos (GIRAFE) como a la de la prueba de línea (ACTOR) y sobre la duración de cada llamada.

El operador debería poder regular el flujo de acceso de las llamadas sobre todo.

### 5º Criterio: adaptabilidad

Este criterio se define por la capacidad de reaccionar según el contexto y según las preferencias y necesidades de los operadores.

Partiendo del supuesto de que una misma interfase no puede convenir a todos los usuarios por igual, se debería dar a los usuarios diferentes procedimientos, opciones y comandos que les permitan alcanzar un mismo objetivo a través de vías diferentes.

### 6º Criterio: flexibilidad

Complementariamente con lo anterior la flexibilidad permitiría personalizar la interfase. Por ejemplo, la secuencia de entrada de datos debería poder modificarse acorde con las necesidades de cada operador.

### 7º Criterio: significación de códigos y denominaciones

Este criterio concierne a la adecuación entre el objeto y la información presentada y su referente.

Cuando la codificación es significativa, es decir que la relación entre objeto y referente no es arbitraria, su recuerdo y reconocimiento serán mejores.

En cambio, cuando no lo son, pueden inducir a una mala interpretación y por lo tanto a la ejecución de un procedimiento erróneo.

En tal sentido la tabla de códigos de resultados de la prueba de línea es ilustrativa de esta situación:

Se trata de 26 códigos numéricos que van del 0 al 99 (más uno alfabético: SU: interceptado), sin evidente correlación ordinal; describen 27 situaciones diferentes del estado de una línea como por ej:

- 0 Línea buena
- 3 Abierto hacia adentro de la OC
- 6 Línea en uso. Conversación
- 11 Cruce de batería
- 21 Falla de tierra
- 32 No se detecta tono discado
- 61 Línea en uso
- 99 Múltiples fallas

## 8. Los componentes emocionales asociados a la tarea

Una de las exigencias más significativas de la tarea son las reiteradas situaciones de conflicto de orden psíquico (relacional y/o afectivo) a las que se enfrenta el operador, a lo largo de la jornada laboral.

La bibliografía consultada sobre el trabajo de servicio telefónico coincide en señalar que la falta de la presencia física de los interlocutores en el circuito de la comunicación, conlleva actitudes particulares, de parte del cliente/u-



suario, que no se manifestarían en otro contexto. El cliente, en este tipo de comunicación, tiene tendencia a expresar cosas agraviantes y en la mayoría de las veces inmerecidas en contra del operador. El operador, por su parte, dispone de un set de respuestas establecidas por la organización del trabajo, que no siempre le permiten desactivar los conflictos.

Las fuentes generadoras de situaciones de conflicto son múltiples y variadas y pueden clasificarse en dos categorías:

- Fuentes externas generadoras de conflictos: tipologías de clientes (quere llantes, depresivos, propuestas indecentes, "cargadas", etc.).
- Fuentes internas generadoras de conflicto: mal funcionamiento del sistema (caída de centrales, problemas climáticos, trabajos en zona, mal estado del plantel de cables, ausencia de información actualizada) y prohibición de responder de otra forma que no sea estereotipadamente.

Estas dos fuentes de conflicto actúan muchas veces en forma sinérgica: el mal funcionamiento del sistema no hace sino agravar, en muchos casos, los rasgos de personalidad descriptos en la primera categoría.

Como ha sido señalado anteriormente, dado que el operador del servicio es una de las interfaces privilegiadas entre la empresa y el cliente, se requiere de parte del operador un gran control de las emociones tanto en el nivel del diálogo con el cliente (8.1.) como en un manejo peculiar en el tratamiento de la información (8.2.).

### 8.1. El diálogo con el cliente

Una de las competencias requeridas para realizar la tarea es la de saber enrutar los diálogos que mantiene con el cliente, es decir saber buscar y extraer la información, con el fin de poder realizar un buen diagnóstico de la situación y encaminar la demanda hacia su eventual resolución. Asimismo, para que se cumpla el objetivo (hacerle decir al cliente aquello que se necesita) se requiere saber controlar el conflicto emocional asociado.

La eficacia en el diálogo con el cliente va a reposar, en buena medida, en la construcción del perfil de este que haga el operador. Pero esta construcción se verá desfavorecida por las características mismas de la comunicación telefónica:

- La ausencia de redundancia, es decir la reducción de la comunicación solamente a la dimensión sonora, que es necesaria para una gran parte de la población (Hetu 1990).
- La ausencia de información visual de la actividad del otro, que se presta en los momentos de silencio, a una interpretación de desinterés en el desarrollo de la comunicación (Dessors 1997).

- La necesidad de "traducir" las informaciones, para hacerlas accesibles a la comprensión de los clientes. Y también la "traducción" que implica la redefinición de la demanda del cliente a fin de moldearla para los procedimientos administrativos de rutina (Dessors 1997).

A nuestro juicio no existe, por lo tanto, una capacitación, o ella es insuficiente, para la formación de competencias lingüísticas sobre modalidades de cuestionamiento, de traducción, de bloqueo, situaciones problemáticas, etc. que permita gestionar eficazmente este tipo de cuestión.

### 8.2. Las denominadas respuestas inapropiadas

Ciertas características de la organización del trabajo tienen como efecto una producción considerable de "respuestas inapropiadas", las que a su vez ocasionan dilemas de orden moral y sufrimiento en los operadores.

Una de ellas obedece a la normativa según la cual no se puede probar una línea, salvo que el pedido sea formulado por el abonado o por alguna persona que conozca todos los datos del teléfono por el que reclama.

Hemos detectado dos situaciones que caracterizan este fenómeno y que a continuación describimos:

- Las observaciones realizadas en el transcurso de situaciones meteorológicas adversas (período de lluvias) cuando el flujo de trabajo es considerablemente mayor que en otros periodos. Se constató que para una parte importante de las llamadas, los operadores se veían obligados reiteradamente a brindar informaciones, sabiendo de antemano que carecían de veracidad.

Diálogos como el que se presenta, ilustran la situación:

O: *Telecom buenos días mi nombre es x*

C: *Señorita llamo para reclamar por mi línea... está muerta desde hace un mes*

O: *No corte por favor...(Consulta en la pantalla registro de un reclamo)*

O: *Señora, acá figura que pasaron por su casa el día...*

C: *Pasaron pero dejaron la línea tal cual....yo tengo a mi madre enferma....no puedo estar sin teléfono.*

O: *No se preocupe...le activo el pedido...(repuesta inapropiada)*

C: *Le pido por favor señorita...*

O: *No se preocupe... Buenas tardes (fin de la comunicación)*

En el caso citado, el operador sabe de antemano que por causa de las lluvias hay desborde en el trabajo de los revisadores, y que por lo tanto no se sabe cuando podrán ir a repararle la línea.

- La otra situación se da cuando el que llama no es el titular de la línea o no conoce fehacientemente los datos del abonado.



El presente fragmento de diálogo, ilustra este tipo de situación:

O: *Telefónica buenos días mi nombre es Y ¿en qué puedo ayudarle?*

C: *Señorita estoy llamando al 3333333 y no me puedo comunicar*

O: *Usted es el titular?*

C: *No*

O: *Qué problema tiene*

C: *Me da siempre ocupado...*

O: *No corte por favor...(oprime el Mute y deja pasar algunos segundos a fin de simular que está realizando alguna prueba)*

O: *Hola, la línea está ocupada (sin haber realizado ningún tipo de prueba). Intente llamar dentro de un rato.*

C: *De acuerdo, buenas tardes*

O: *Buenas tardes (fin de la comunicación).*

Los ejemplos más arriba presentados indican que la solución de los problemas no siempre está al alcance de las posibilidades del operador, por lo cual se ven a menudo enfrentados a un grado de frustración que no siempre es fácil de tolerar.

## 9. El aspecto temporal en el proceso de trabajo del servicio 114

Tanto los déficits en el diseño de las interfaces, como los recurrentes conflictos psíquicos y/o cognitivos, el contexto cambiante al que se ven sometidos, como también la movilización constante de diferentes mecanismos cognitivos (atención selectiva y distribuida, memoria a corto plazo, lectura e interpretación de datos, diagnóstico), no serían significativos si se tomaran en forma aislada.

Sin embargo, el análisis del trabajo muestra que la tarea consiste en vencer una serie de dificultades que aisladamente pueden resultar insignificantes, pero cuya acumulación la torna delicada, compleja y a menudo extenuante.

Estos aspectos del trabajo comienzan a tomar real significación si se los pone en relación con un aspecto fundamental de la actividad: la duración y configuración del tiempo de trabajo, donde aparecen dos factores importantes: la cadencia de trabajo y el tiempo disponible para el procesamiento de cada llamada.

### 9.1. La cadencia de trabajo

En términos generales se puede decir que un operador, en una jornada normal, puede atender alrededor de cien llamados, pero en situaciones proble-

máticas de desborde, puede aumentar hasta alrededor de 170, haciendo la acotación que en estos casos no se realiza la prueba de línea. Sin embargo, los promedios mencionados no reflejan cabalmente el flujo de llamados, determinado en parte por dos factores:

- Los *estables*, que permiten realizar algún tipo de predicción y deberían permitir alguna previsión (no siempre ejecutada). Entre otros, se pueden agrupar en esta categoría el primer y el último día de la semana, los horarios de mayor tráfico dentro de la jornada, etc.
- Los factores *inestables*, que son producto de situaciones no directamente controlables por parte de la organización, pero sí medianamente previsibles, dada la frecuencia con que suelen suceder. Esta categoría engloba a los fenómenos naturales (tormentas, vientos fuertes, lluvias), problemas técnicos (caída de una central, mal estado de los cables, inadecuado funcionamiento del sistema informático, etc.) y otros (robos de cables, choques y roturas de las cajas que se encuentran en las veredas), los cuales inciden directamente sobre el flujo de llamadas a procesar por los operadores.

Hay que sumar otro elemento esencial, la regulación temporal entre ciclo y ciclo, impuesto por la organización técnica del trabajo. Los llamados recibidos por cada puesto de trabajo son derivados automáticamente sin que haya un control por parte del operador de la regulación del flujo de entrada: es el sistema el que asegura la repartición inmediato de llamadas hacia los puestos que quedan liberados. El dispositivo actúa de tal manera que no contempla una pausa mínima entre la finalización de una llamada y la recepción de otra.

Este modo de organización sumado a los dos factores anteriormente mencionados, hacen que el trabajo presente un ritmo sumamente intenso y elevado.

La ausencia de pausas entre llamadas, sobre todo en situaciones estables y/o inestables, no pueden de ninguna forma compensarse con los momentos en que el flujo decae. Hay numerosos estudios experimentales (Kalsbeek, 1975 en Teiger, Dessors, Gadbois y Laville, 1976), que han demostrado que justamente los "picos de exigencia" provocan la sobrecarga mental y producen efectos significativos sobre el comportamiento de las personas.

A título de ejemplo describimos dos situaciones observadas:

- a) en el transcurso de la mañana y en las primeras horas de la tarde se presentó la siguiente situación:

Por factores climáticos (lluvia) se produjo un aumento significativo en el flujo de llamados. Se observó una cadencia de trabajo casi ininterrumpida que incidió, entre otras cosas, sobre la regularidad de las pausas visuales, al impedir que los operadores pudieran respetarlas.

En la última hora de trabajo comenzaron a aparecer en forma sistemática tres indicadores de sobrecarga visual y mental: gestos corporales (restregarse constantemente los ojos, levantarse de los puestos y trabajar parado); errores de tipeo en la entrada de datos; aumento significativo de diálogos denominados "metafuncionales" (Falzon 1990, Teiger, 1994). Dichos diálogos se caracterizan por no estar orientados directamente hacia la tarea (contarse chistes, "cargarse", hablar de comida, etc.), sino que, como lo subraya Teiger (op.cit.) "sirven para sostener la cadencia de trabajo".

- b) Dado el aumento significativo del flujo de llamados debido en gran parte a los temporales que venía soportando la provincia, los operadores tenían la orden de registrar el reclamo sin realizar la prueba de línea. Así, la cadencia de trabajo aumentó notoriamente, llegando a la atención de más de 30 llamados por hora, en las horas pico.

En casos como el observado, el operador no termina de cerrar un reclamo cuando ya está atendiendo a otra persona y la memoria (sobre todo la "de trabajo"), está constantemente sometida a las exigencias de la tarea, desconociendo muchas veces sus límites naturales.

Con relación a las modalidades operatorias implementadas por los agentes en este tipo de situaciones, se observó que algunos trabajan con dos terminales en simultáneo, lo que les permite atender o cerrar sendos reclamos.

## 9.2. El tiempo disponible para el procesamiento de cada llamada

Si bien la tarea es aparentemente monótona en cuanto a los ciclos reiterados de trabajo (200 llamadas de entre uno y tres minutos) y las pausas previstas, el contenido de la tarea no lo es. Esta aparente monotonía responde al grado de experiencia (automatismos incorporados) del operador en cuanto a los conocimientos técnicos, la práctica, el manejo del sistema informático y las características de personalidad (tolerancia a la frustración, amabilidad, entre otras).

El tiempo del que disponen los operadores es sumamente variable dado que el mismo depende de la Compañía y de las oficinas (hay diferencias entre oficinas de una misma empresa)

De todas formas, incluso en aquellos lugares donde, al decir de los supervisores, se privilegia la calidad por sobre la cantidad, hay un tiempo máximo de atención que ronda los ocho minutos y luego la llamada se corta.

Si se toma como promedio cinco minutos para los llamados donde se realiza la prueba de línea, encontramos que alrededor del 35% del tiempo está directamente regulado por el sistema usado: tardanza del Girafe en traer los datos del cliente (30 segundos) y el que corresponde a la prueba realizada por el sistema ACTOR que es de 50 segundos, cuando estos funcionan bien.

## 10. Las condiciones dinámicas del contexto

Otro de los rasgos que caracterizan al servicio de reparaciones es el presentar situaciones de contexto sumamente cambiantes. A pesar de lo que el sentido común indica y los propios operadores manifiestan, cada día de trabajo, desde el punto de vista informacional, no es idéntico al precedente. Problemas de orden técnico (mal funcionamiento del sistema informático, caídas de centrales, base de datos desactualizada), de orden físico (lluvias, inundaciones, vientos) y de otras índoles (robo de cables, desperfectos en la calefacción/refrigeración), hacen que el común funcionamiento del servicio se degrade relativamente.

Más allá del esfuerzo de los supervisores para brindar las informaciones y los procedimientos correctos en tales situaciones, se ha comprobado que los operadores no siempre tienen todas las informaciones pertinentes para resolver adecuadamente los problemas que se les plantean.

## 11. Análisis de casos de procesamiento de llamadas

Se han elegido dos casos para analizar que por su complejidad resultan significativos, dado que ilustran todas las variables que hemos venido desarrollando en forma separada en el presente informe. Se trata de dos llamadas cuantitativa y cualitativamente diferentes, tanto por su dimensión temporal como por el contenido del problema a resolver.

En el primer caso se trata de una llamada reiterada, por parte del titular, para reclamar por desperfecto en la línea. En el segundo caso, un reclamo de otro abonado que no se puede comunicar con un número de teléfono.

El primer caso corresponde a las denominadas llamadas abiertas, y el segundo a las llamadas cerradas.

### 11.1 Las llamadas abiertas

Denominamos llamadas abiertas todas aquellas en las que el operador no tiene un procedimiento listo para ejecutar. En este sentido son las que requieren mayor nivel de abstracción dado que se necesita construir una solución novedosa.

El análisis de este primer tipo de llamadas muestra la complejidad a la que se ven confrontados los operadores:

**Cuadro 6.1.** Duración y contenido de las interacciones hombre/máquina y hombre/hombre en una llamada denominada "abierta"

Tiempo	Pantallas	Actividad	Tipo de mecanismo cognitivo empleado
0:00	Pantalla de Inicio	Tepea el Nº de usuario (Meridian no deriva). Diálogo	Atención - retención y evocación de información
0:15	Pantalla de Inicio	Espera información	Atención
0:30	F3 (aparece el mensaje: repetición de un reclamo)	Lectura de datos pertinentes del problema - Diálogo	Atención - percepción - abstracción de información relevante.
0:36	Vuelve a F3 (pantalla principal)	Continúa diálogo. Oprime Mute	Idem anterior
0:43	F4 (Consulta del histórico)	Lectura de datos	Atención - razonamiento
0:47	Vuelve a F3	Lectura de datos	Idem anterior
1:04	Control T (consulta de invalidaciones)	Lectura de datos	Idem anterior - construcción de hipótesis
1:34	Vuelve a F3	Restablece diálogo	Verificación de las acciones del cliente
2:08	Consulta F4	Idem anterior	Construcción de hipótesis
2:29	Vuelve a F3 y acciona F5 (prueba de línea)	Mute - espera prueba	Atención
3:19	Resultado de la prueba (en F3)	Lectura de la prueba	Interpretación de la prueba
3:21	Consulta F6 (lectura de magnitudes)	Lectura de magnitudes	Principio de diagnóstico.
3:34	Vuelve a F3	Reanuda diálogo con el cliente y comienza diálogo con el supervisor	Atención distribuida (cliente en espera y diálogo/supervisor)
4:18	Acciona F4	Lectura de datos	Cooperación con supervisor
5:00	Vuelve a F3	Lectura de datos	Idem anterior - formulación del problema
5:15	Acciona F6	Interpretación de datos	Formulación del problema/hipótesis.
5:20	Vuelve a F3	Lectura de datos	Idem anterior
5:31	Acciona F6	Interpretación	Idem anterior
5:40		La llamada se corta	Cambio de estrategia y de razonamiento Se define el ciclo a partir del hecho anterior como una invalidación
5:58	Vuelve a F3	Lectura de datos	Comienzo a resolver el problema
6:25	Acciona F6	Lectura de datos	Búsqueda de confirmación de hipótesis del problema
7:10	Vuelve a F3	Lectura de datos	Idem anterior
7:17	Consulta F4	Lectura de datos	Atención focalizada - interpretación
7:25	Consulta F4 (otra pág)	Lectura de datos	Atención focalizada - interpretación
7:35	Consulta F4 (otra pág)	Lectura de datos	Atención focalizada - interpretación
7:55	Consulta F4 (otra pág)	Lectura de datos - Entabla dialogo con una colega	Conflicto cognitivo entre atención focalizada y cooperación (atención distribuida)
8:03	Vuelve a F3	Continúa y finaliza diálogo con colega	Resolución conflicto anterior (decide no cooperar con su par)
8:20	Activa F10	Reentabla diálogo con supervisor Codifica el problema (tepea código del problema - comentario y origen)	Resolución del problema en cuanto a la organización del trabajo y no con relación al problema del usuario.
8:33	Confirma operación y fin del ciclo	Da enter a SI. finaliza el ciclo y comienza uno nuevo.	Olvido de la información de este ciclo. Focalización la atención-percepción -memoria para comenzar de nuevo
tiempo	Total de pantallas consultadas: 28		

Desde la perspectiva de las interacciones con las pantallas el análisis muestra que se producen 28 interacciones, comunicándose prácticamente con todas las pantallas disponibles. Algunas son más solicitadas que otras (F3 y F6) de lo cual daremos cuenta más adelante.

Desde la perspectiva de las interacciones hombre/hombre el análisis releva diálogos con el cliente en tres momentos diferentes del ciclo; diálogos con el supervisor en dos oportunidades (en la mitad y hacia la finalización del ciclo) y un diálogo con una colega hacia el fin del ciclo.

El contenido de los diálogos es en los tres casos cualitativamente diferentes ya que persiguen objetivos diversos: el entablado con el cliente está centrado en enrutar el problema; el que mantiene con el supervisor está fundamentalmente centrado en "traducir" los datos más pertinentes de la situación para que el supervisor se genere una buena representación del problema, y tome una decisión en consecuencia. El diálogo con el colega gira en torno a problemas de otro abonado, y sucede en el transcurso de la interpretación de datos en pantalla (histórico de reclamos). Este último diálogo está caracterizado por titubeos, respuestas tardías y entrecortadas, que indican que la operadora está trabajando en el límite de sus recursos (mentales, atencionales, de percepción y de memoria).

Desde el punto de vista de los procesos cognitivos activados y su frecuencia de utilización, fueron los siguientes:

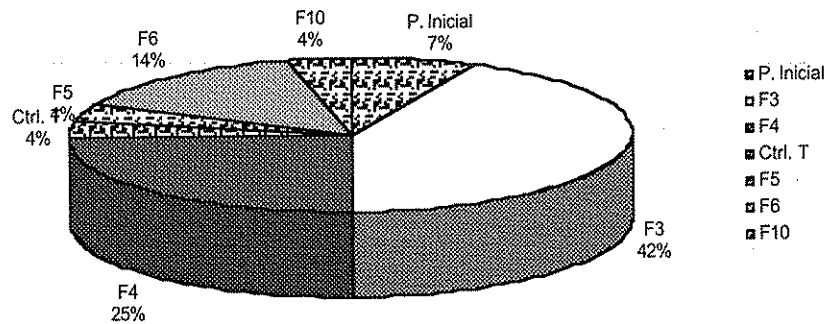
- Mecanismo de atención tanto selectiva como distribuida: se privilegian ocho situaciones diferentes del proceso. Se detectaron conflictos entre ambos tipos de atenciones en dos oportunidades: cuando reentabla el diálogo con el supervisor y cuando dialoga con su colega.
- Mecanismo de toma de informaciones (percepción) fue relevante en al menos diez oportunidades, sobre todo ligado a las interacciones con pantallas de búsqueda de información.
- Mecanismos de razonamiento e inferencia: solidarios con el anterior, fueron sumamente utilizados en al menos diez oportunidades.
- Mecanismos de memoria a largo plazo y de trabajo: fueron particularmente utilizados al principio del proceso (al tipear el número de teléfono) y en el restablecimiento de los diálogos, tanto con el cliente como con el supervisor.
- Mecanismos de toma de decisiones y de resolución de problemas (selección y cambio de estrategias operatorias): se activan en varias oportunidades y están ligados a momentos críticos del proceso: cuando la llamada se corta, cuando finalizan los diálogos con el supervisor y con el colega.

Cabe acotar que los mecanismos descriptos guardan estrecha interrelación los uno con los otros y que su orden de presentación pretende reflejar la relevancia específica de cada uno, de acuerdo con la actividad desarrollada.

### 11.1.1. Las pantallas más utilizadas en el curso del procesamiento de un llamado

Las características salientes de este tipo de llamadas en particular, pero también de otras en general, son las comunicaciones hombre/ordenador. El gráfico que a continuación se presenta muestra el grado de utilización de las diferentes pantallas con que se comunica el operador.

**Gráfico 6.1.** Frecuencia (en porcentaje) de utilización de pantallas en el curso del procesamiento de una llamada "abierta"



Ante todo conviene aclarar que F3, F4, F5, etc. son comandos que permiten acceder a pantallas específicas (cf. 9). Pero preferimos, por un motivo de economía, llamar a cada pantalla por su comando (o tecla función).

Los datos que surgen de este gráfico son los siguientes: el 81% de las interacciones operador/interface se encuentran concentradas en tres pantallas; el 42% de las interacciones las realiza con la pantalla F3; el 25% las lleva a cabo con F4 y el 14% con F6.

El 19% restante se reparte más o menos homogéneamente en las interacciones con las pantallas restantes (7% Pantalla de inicio; 4% F5; 4% F10 y 4% Control T).

Estos datos permiten distinguir dos grados diferentes de complejidad: por un lado, las pantallas más utilizadas son aquellas de donde se debe extraer la información pertinente para realizar un diagnóstico adecuado de la situación. Las menos utilizadas están más ligadas a la ejecución de acciones (tipeo del número de teléfono, codificación del tipo de falta y comentario de cierre, etc.).

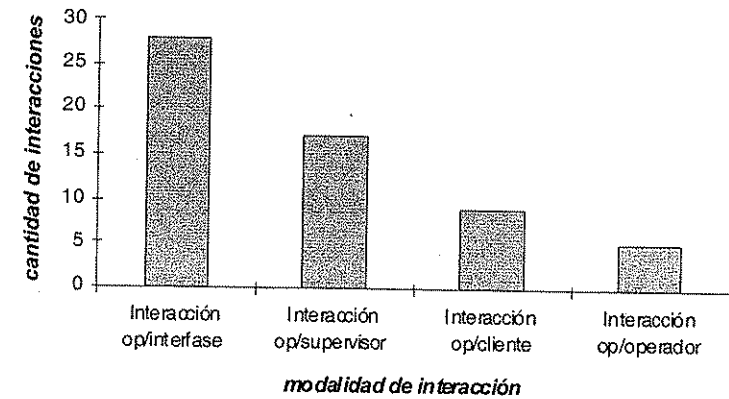
Pero son justamente las pantallas ligadas a la lectura e interpretación de datos las que presentan mayor déficits en su diseño, tal como lo hemos descrito en el punto 9. En este sentido, el operador se ve reiteradamente confrontado a tales situaciones, lo que previsiblemente aumenta la probabilidad de cometer errores.

De todas formas, hay otro tipo de comunicaciones que tienen lugar en el transcurso del procesamiento del llamado y que a continuación describimos.

### 11.1.2. Cantidad y tipo de interacciones realizadas en el transcurso del procesamiento de la llamada

Aparte de las comunicaciones hombre/máquina se registran otras no menos importantes: los diálogos con el cliente, con el supervisor y con los pares. El gráfico 6.2. muestra en forma desagregada la cantidad de veces que se suceden cada una de las interacciones.

**Gráfico 6.2.** Cantidad y tipo de interacciones en el curso de una llamada abierta



Sobre un total de 59 interacciones contabilizadas 28 pertenecen a la interfase; es decir, alrededor del 48% del total. El resto se desagrega de la siguiente manera: 17 interacciones con el supervisor; 9 interacciones con el cliente; 5 interacciones con un colega, lo que representa el 42% restante.

Estos datos muestran una distribución equilibrada entre comunicaciones con las interfaces (máquina) y de los diálogos con las personas.

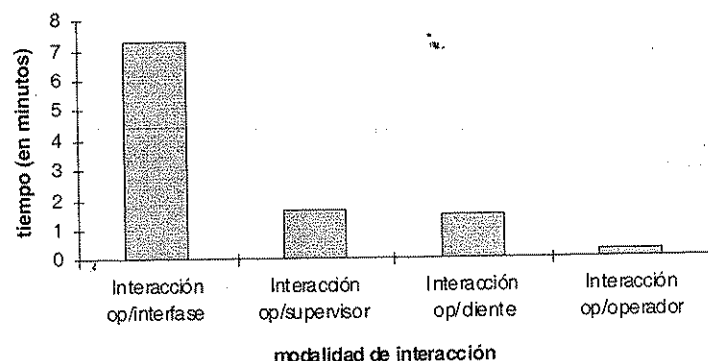
Con relación a estos últimos el que aparece con mayor frecuencia es con el supervisor, lo que permite inferir que el operador no dispone de todas las herramientas para resolver el problema autónomamente.

Destacamos así que si bien la frecuencia de las interacciones es indicadora en tanto y en cuanto estas se hallen relacionados con otros factores, no hay una relación "punto a punto" entre frecuencia de diálogo y problema: unos pocos intercambios inadecuados entre cliente y operador pueden generar una complejidad mayor que un intercambio cuantitativamente mayor.

### 11.1.3. Duración de las interacciones

A continuación se presenta el gráfico 6.3. con el tiempo empleado en cada interacción en el curso de procesamiento de la llamada.

**Gráfico 6.3.** Duración de cada tipo de interacción en el curso del procesamiento de una llamada abierta



Este gráfico muestra los siguientes resultados: a diferencia de los anteriores se observa un marcado desfasaje entre el tiempo requerido por las interacciones operador-interfaces, y el requerido por los diálogos con personas. Las primeras ocupan más de 7 minutos, mientras que las segundas, todas juntas, ocupan alrededor de 4 minutos.

Asimismo, estos resultados dejan en claro que la sumatoria de los tiempos empleados en las interacciones excede en 4 minutos al tiempo total de la llamada. Esto obedece a que el operador despliega una pluriactividad concomitante, es decir, habla con el cliente, con un colega o con el supervisor, al mismo tiempo que interactúa con las pantallas.

Los datos dejan entrever la variedad de acciones que pone en juego el operador: cambios reiterados en la focalización de la atención, retención de información cualitativamente diferente dado que si bien los problemas son en cierta manera análogos, cada caso es particular, borrado de la información para poder continuar procesando otra, razonamiento y reflexión para diagnosticar el problema en curso son, entre otros, los mecanismos cognitivos empleados en este tipo de situación y que a continuación profundizaremos.

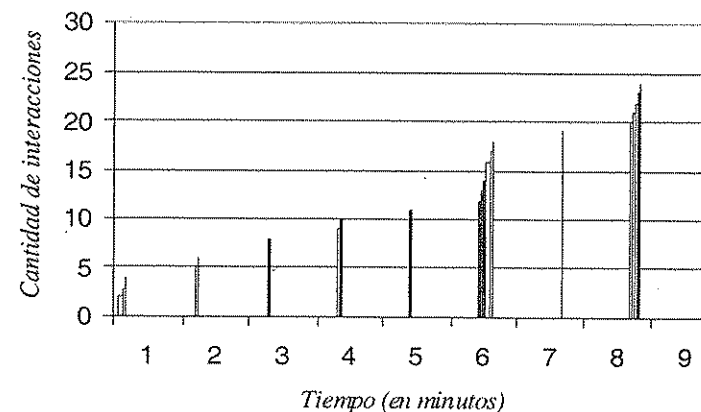
#### 11.1.4. Los momentos de mayor carga cognitiva en el procesamiento del llamado

No todas las interacciones representan el mismo nivel de complejidad en cuanto a las informaciones. En el caso relativo de las interacciones con las interfaces, algunas de ellas son más automatizadas, mientras que otras indican

momentos privilegiados de alta actividad intelectual, y el indicador es la cantidad de información a procesar.

El gráfico 6.4. ilustra dicha situación:

**Gráfico 6.4.** Distribución de las interacciones operador/computadora en el curso de una llamada abierta



Este gráfico, en el que se representan la cantidad de interacciones realizadas minuto a minuto aproximadamente, muestra los siguientes resultados: se constata una fuerte interacción desde el comienzo y hasta los dos minutos y medio (9 interacciones). A partir de ese momento y hasta los 5 minutos las interacciones decrecen (4 interacciones); luego, en el minuto siguiente se intensifican (6 interacciones), para volver a decrecer (2 interacciones) en el minuto siguiente; en el último minuto se vuelven a incrementar (7 interacciones) hasta el cierre definitivo.

Esta sucesión entre momentos de alta y baja interacción permite inferir en los momentos en que se produce la mayor actividad cognitiva. En este caso particular hay dos momentos en los que el operador emplea todos sus recursos cognitivos para poder comprender el problema y que corresponden aproximadamente al 40% del tiempo total del llamado. Lo cual no quiere decir que el resto del tiempo en que transcurre la llamada el operador no ponga en juego sus mecanismos mentales, sino que como ha sido señalado anteriormente, utiliza "razonamientos de profundidad variable".

### 11.2. Análisis de un caso de llamada "cerrada"

Este tipo de llamadas forma parte importante de la tarea de los operadores del servicio de reparaciones.

Se denomina "cerrada" a una llamada cuando no existen grados de libertad en la definición del problema y cuando se dispone de un procedimiento inmediatamente al alcance del operador para solucionarlo.

Un ejemplo de este tipo de llamadas es el que se observa en las denominadas situaciones de "desborde": allí, los operadores no deben realizar la prueba de la línea, limitándose a registrar los reclamos recibidos.

Por sus características y con relación a las llamadas abiertas, son cualitativamente diferentes en cuanto a la complejidad de las interacciones y la profundidad de los razonamientos empleados.

Se trata de procesos sumamente cortos con una duración de entre 20 segundos y 1 minuto (en situaciones normales donde los softwares funcionan adecuadamente) que requieren, desde un punto de vista temporal, sobre todo de rutinas cognitivas, las cuales si bien aseguran en determinadas circunstancias un alto grado de fiabilidad, en otros, son fuente de errores.

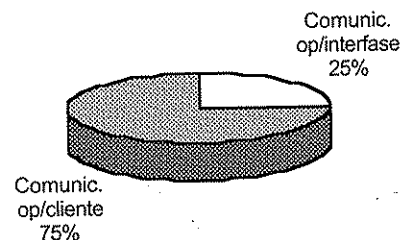
Desde un punto de vista emocional confrontan a los operadores con una mayor exposición que las primeras, sobre todo en situaciones como las descritas en el punto 10.1. En estos casos un operador experimentado puede llegar a procesar entre 200 y 250 llamadas en una jornada de trabajo.

A continuación presentamos el análisis de una llamada prototipo de la categoría denominada cerrada. Se trata, al igual que el caso anterior, de la reiteración de reclamo por desperfecto en la línea, pero la diferencia es que en este caso no se le puede realizar la prueba de línea.

### 11.2.1. Las interacciones registradas en el curso del procesamiento de una llamada cerrada.

A continuación presentamos el gráfico 6.5. con la cantidad de interacciones registradas:

**Gráfico 6.5.** Frecuencia (en porcentaje) de las comunicaciones operadores/cliente y operador interfase en el curso de una llamada cerrada



A diferencia del caso anterior, este tipo de llamadas presenta un sesgo importante hacia las interacciones con el cliente (75), en desmedro de las interacciones con las interfaces (25%).

Esto permite inferir que hay menor actividad mental compleja (búsqueda de información, lectura e interpretación de datos, diagnóstico), pero requiere más rapidez de respuesta y mayor complejidad en cuanto a la exposición al cliente.

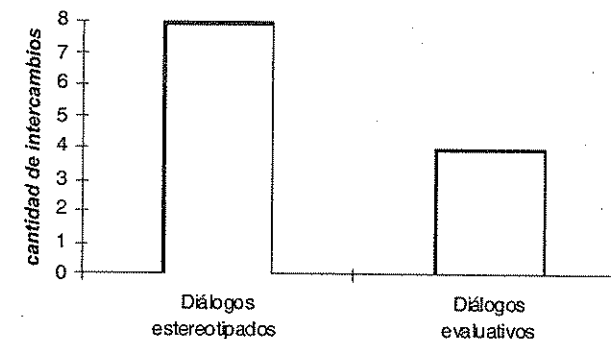
### 11.2.2. Tipo de contenido de las interacciones entre operador y cliente

A continuación presentamos los contenidos de los diálogos entre el operador y el cliente.

Los diálogos estereotipados hacen referencia a las comunicaciones rutinarias, independientemente del contenido del problema.

Los diálogos evaluativos, hacen referencia a la evaluación que hace el operador, más allá de las rutinas, del problema particular.

**Gráfico 6.6.** Contenido de las interacciones operador/cliente en el curso de una llamada cerrada



De 12 intercambios registrados, 8 son de carácter estereotipado y 4 de carácter evaluativo. Estos datos sugieren que aún en situaciones de desborde como es el presente caso, en donde lo corriente es ejecutar un procedimiento establecido (atender la mayor cantidad de clientes), el operador tiene que contemplar, la gravedad del problema. Por ejemplo, en esta situación se trata del caso de una persona mayor con problemas de salud.

Este tipo de datos no tendría sentido si no se los relaciona con la intensidad del trabajo y la recurrencia de las situaciones.

La exposición a este tipo de situaciones revela una doble situación:

Desde un punto de vista cognitivo: una constante demanda de los mecanismos de atención y de la memoria de trabajo en períodos de tiempo suma-



mente cortos, los que comienzan a producir efectos de agotamiento al cabo de entre 40 minutos y una hora.

Desde la perspectiva psíquica, la exposición a este tipo de situaciones provoca frustración, dado que el operador no dispone de las herramientas necesarias para encauzar y solucionar esos problemas, y también sabe de antemano que las que tiene (por ejemplo las respuestas inapropiadas) carecen de autenticidad.

Por último, podemos decir que si bien carecemos de estudios longitudinales sobre los efectos de las tareas descritas, es de esperar, de acuerdo con lo expuesto, que los mismos no sólo se hagan sentir sobre el trabajo sino también sobre la vida extra profesional.

## 12. Conclusiones

El trabajo que venimos de presentar describe la complejidad de la tarea del operador/a del servicio de reparaciones. A pesar de la aparente monotonía, dada quizás por la cadencia del proceso de trabajo, y tal como lo señalaba Pa-caud hace ya casi 50 años en un estudio llevado a cabo sobre las telefonistas en Francia "...El espíritu de iniciativa se pone de manifiesto muchas veces en el día. En el fondo, tal como se observa, el oficio reposa más sobre la observación cotidiana de las costumbres y los comportamientos psicológicos de los clientes que sobre reglas determinadas. Esto exige un juicio seguro y una inteligencia no despreciable..."

De las observaciones realizadas y de los resultados obtenidos se infiere que de ninguna manera se podría imputar a un solo factor la carga de trabajo, sino que los factores fisiológicos (auditivos, visuales, posturales), los cognitivos (diagnóstico, resolución de problemas, razonamientos, etc.), el componente emocional producto de la situación, los déficits de las interfaces y el ritmo temporal impuesto por la organización del trabajo, actúan en forma sinérgica dando como resultado una excesiva carga de trabajo.

Entre los factores fisiológicos, por ejemplo, el mecanismo de la visión de cerca exige un constante esfuerzo de acomodación de los dos ojos. En cuanto a la audición y la fonación, estrechamente relacionadas, se requieren constantemente. Tanto los ruidos externos como la ausencia de una adecuada humidificación del ambiente, afectan negativamente ambas funciones. Asimismo, el hecho de escuchar con un oído al cliente y con el otro los diálogos de los colegas y supervisores produce, aún en ambientes donde se respetan las normativas en cuanto al ruido, conflictos en la atención y por lo tanto en la comprensión de los problemas

Con respecto a la postura, una de las quejas más recurrentes son los problemas de circulación en las piernas y entumecimientos de los miembros ya que en el desarrollo de la tarea, el operador adopta una postura predominantemente estática.

En el plano cognitivo, se utilizan mecanismos tales como la atención (distribuida y focalizada), la percepción, las memorias a corto y a largo plazo y las consecuentes operaciones de procesamiento de informaciones: razonamientos, inferencias, construcción de diagnósticos, etc. De los análisis de llamadas surge que hay una constante interacción entre los mecanismos atencionales: una atención distribuida sobre un gran número de estímulos visuales y auditivos y una atención focalizada para el procesamiento de cada llamada. El esfuerzo combinado y sostenido de estas dos formas de atención contribuye a provocar la sensación de crispación y de fatiga.

La memoria juega también un rol capital: memoria inmediata de cifras y códigos, memoria de fijación de indicaciones a retener y de mensajes a transmitir, memoria asociativa, son algunos de los aspectos más solicitados, sobrepasando muchas veces los límites de retención.

Las actividades de búsqueda y construcción de la información (muchas veces ausente), así como de interpretación de datos abstractos, no son actividades menores: si bien los problemas pueden ser análogos, cada uno es a su manera único; es la interacción con el cliente la que va a definir las características del problema a abordar.

Todos estos procesos adquieren real significación a la luz del ritmo de trabajo: la cadencia ininterrumpida (ausencia de pausas entre llamados) y el límite impuesto por la organización en el procesamiento de los llamados hacen que los momentos de intensa actividad provoquen efectos negativos sobre los operadores, los que de ninguna manera se compensarán con los momentos de la jornada donde la cantidad de trabajo decrece.

Coadyuvan a esta situación otros factores no menos importantes, como los déficits de las interfaces desarrollados en el punto 7, las respuestas estereotipadas frente a la diversidad de situaciones, la constante utilización de las denominadas "respuestas inapropiadas", y el contexto dinámico del trabajo cotidiano de los operadores.



*Tercera Parte*

---

Estudio del medio ambiente de trabajo

## 7.

# Ergonomía y medio ambiente de trabajo de los servicios 112 y 114<sup>1</sup>

MARIO POY

## 1. Objetivos

En esta fase del trabajo de investigación, complementaria de las otras que se han presentado anteriormente, hemos perseguido los siguientes objetivos:

- Por un lado, procuramos identificar y establecer problemáticas relativas a la higiene y la seguridad, específicas y comunes de los lugares estudiados.
- Por otro lado, este recorrido exhaustivo en ambos servicios nos permitió seleccionar horarios, sitios e informantes clave, que hicieran posible -en una fase posterior- un análisis ergonómico de la actividad de los operadores lo que hemos desarrollado en el capítulo anterior.
- Por último, en esta fase hemos seleccionado los locales donde se realizarían las mediciones de ruidos, iluminación y temperatura que en otro apartado retomamos.

## 2. Método

Los datos fueron recabados con la ayuda de tres instrumentos: se diseñó un protocolo de observación<sup>2</sup> que permitió un relevamiento exhaustivo tanto del medio ambiente físico de las oficinas, como de los amoblamientos y equipamientos informáticos y el layout de los puestos de trabajo. Además, permitió indagar acerca de las posturas y movimientos adoptados más frecuentemente por los operadores durante la jornada de trabajo.

También, se realizaron entrevistas con las personas a cargo del área de Higiene y Seguridad de ambas compañías, así como con los responsables y los operadores de los diferentes sitios visitados.

Por último, se llevaron a cabo mediciones de ruido, temperatura y humedad, cuyos resultados se presentan en el capítulo referido al tema.

<sup>1</sup> Este trabajo fue realizado en forma conjunta por los Lics. Mario Poy y Gabriela Cuenca.

<sup>2</sup> El diseño de las grillas de relevamiento estuvo a cargo de la Lic. G. Cuenca.

### 3. Principales variables relevadas

Esta fase de la indagación<sup>3</sup> tomó como situación de referencia las normativas de higiene y seguridad y los estándares nacionales e internacionales relativos al medio ambiente físico, el mobiliario y el equipamiento informático de los puestos de trabajo.

Fueron tenidos en cuenta y analizados los siguientes factores:

- Aspectos estructurales y funcionales de los locales estudiados: baños, salas de reposo, cocinas, salidas de emergencia, matafuegos, aventanamientos, vestidores, etc.;
- iluminación: natural y artificial y sus relaciones con el puesto de trabajo;
- temperatura y ventilación: relación con los diferentes puestos de trabajo, incidencia sobre el nivel de humidificación del medio ambiente;
- ruido: discriminación de sus distintas fuentes físicas y relación con los diferentes horarios de tráfico telefónico.

En el análisis de los puestos de trabajo se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- Layout: diferentes configuraciones de los puestos de trabajo (en isla, en hileras, aislados, etc.).
- Mobiliario: mesas de trabajo, sillas, apoyapiés.
- Equipamiento informático: videoterminals, PC, pantallas, protectores de pantalla, atriles y otras herramientas de trabajo.
- Herramientas de trabajo: carteleras, manuales de uso, cuadernos, etc.

Por último se realizaron entrevistas abiertas con los operadores a fin de recoger su percepción acerca de los factores arriba mencionados, y de sus consecuencias en el plano de la salud.

### 4. Principales elementos recurrentes relativos al medio ambiente físico

A continuación se presentan los rasgos preponderantes que caracterizan a las variables relevadas.

<sup>3</sup> Por el contrario, la etapa correspondiente al análisis ergonómico de la actividad estuvo guiada por la puesta en evidencia de la variabilidad tanto del contenido del trabajo como de las modalidades operativas desplegadas por los operadores para poder responder a las exigencias impuestas por la tarea.

### 4.1. Descripción de los locales de trabajo

En términos generales, la arquitectura de los edificios donde funcionan ambos servicios responde a la tipología *industrial*, ya que fueron originariamente destinados -en el período de ENTEL- a albergar equipamiento técnico<sup>4</sup>. Al cambiar la función para la cual fueron diseñados, se hizo necesario reciclarlos, con las características principales que se describen a continuación:

Debido al gran crecimiento de los dos servicios, estos funcionan en algunos casos en salas contiguas, por lo que, en general, la relación entre espacio y cantidad de puestos de trabajo no siempre es la más adecuada.

Asimismo, se observó una relación entre espacio y aventanamientos deficiente en la mayoría de los casos, es decir que eran pocos o tenían un tamaño insuficiente.

El piso de los locales estaba generalmente recubierto con alfombra de alto tránsito, no siempre en buen estado de mantenimiento. Por lo tanto, no es extraño que haya pulgas y que se practiquen desinfecciones en horarios de trabajo.

En relación con otros elementos de seguridad, se constató la existencia de matafuegos, mangueras contra incendio y botiquines en todos los sitios, aunque cabe acotar que algunos edificios no poseían escaleras ni salidas de emergencias.

La mayoría de las oficinas poseía una cocina/comedor equipada, pero en general resultaba pequeña para la cantidad de gente que albergaba el servicio.

Lo mismo ocurre con los baños: aunque estaban en buenas condiciones, resultaban escasos y pequeños en relación con la cantidad de gente que los utiliza.

En muchos casos no había sala de descanso por lo que, en los horarios de pausa, los operadores debían permanecer en pasillos o escaleras.

### 4.2. Iluminación

La iluminación natural resultó deficiente en forma casi constante en los locales visitados. Algunas veces esto se debía al tamaño demasiado pequeño de los aventanamientos como quedó dicho anteriormente. Otras veces por ser escaza y otras por la conjunción de ambos factores.

Se suman algunos sitios pintados en colores brillantes, lo que produce reflejos indeseados en las pantallas.

<sup>4</sup> La tecnología de la época no gozaba de los efectos propios de los procesos de "miniaturización", como en la actualidad.

En cuanto a las luminarias había en general de tipo fluorescente, colectivas y repartidas uniformemente.

Si bien su altura era la adecuada, la diversidad en la disposición de los puestos de trabajo hacía que una buena parte de ellas causaran reflejos sobre las pantallas de las computadoras y terminales, provocando molestias constantes en los operadores.

#### 4.3. Temperatura y ventilación

La mayor parte de los sitios relevados contaban con sistema de calefacción/refrigeración central. Si bien las bocas se encontraban uniformemente distribuidas en el techo, no lo estaban en relación a los puestos de trabajo por lo que la propagación del aire no siempre resultaba pareja.

Se observó por lo general que, al cabo de un cierto tiempo de permanencia en el local, se comenzaba a sentir calor y sobre todo, la falta de circulación de aire. Este hecho, sumado a la escasa o nula ventilación natural, permitió suponer que en período invernal fueran comunes los resfríos y/o gripes en cadena.

Los niveles de humidificación del ambiente, de acuerdo con nuestra propia percepción y la de los operadores, no parecían los más adecuados, sobre todo teniendo en cuenta que la tarea a la que se ven confrontados los operadores requiere de un compromiso significativo del habla.

Por último, la falta de regulación del sistema de refrigeración hacía que algunos operadores se encontraran expuestos a temperaturas que les generaban disfonías y resfríos.

#### 4.4. Ruido

A pesar de que los locales estaban alfombrados y de que algunos habían recibido tratamiento acústico, la insonorización no parecía suficiente para la correcta realización de la tarea. La fuente principal de ruido en todos los sitios relevados era la que provenía de la propia actividad de los operadores, sobre todo de los diálogos. Fue común observar un aumento paulatino del ruido hasta un punto en el que intervenía un supervisor pidiendo a todos que bajaran la voz.

Todos estos datos relativos a los factores más arriba descriptos, y más aún los relacionados con la ventilación, la temperatura y el ruido, fueron corroborados por medio de las mediciones que se realizaran en una fase posterior, y cuyos resultados forman parte del capítulo anterior.

## 5. Descripción de la tarea <sup>5</sup> y configuración de los puestos de trabajo

En términos generales, las tareas de los servicios 112 y 114 requieren por parte de los operadores, un despliegue de actividades físicas y motoras: adecuada locución, tipeo constante, movimientos reiterados de la vista, como también mentales: diagnóstico, toma de decisiones, resolución de problemas, control de las emociones, tolerancia a la frustración, adecuada gestión del tiempo.

Si bien hay un amplio grado de autonomía en el desarrollo de la tarea -en teoría el sistema informático lo permite- este varía de acuerdo con una multiplicidad de factores, tales como: el nivel de experiencia, el grado de familiaridad con el sistema informático, el conocimiento detallado de los contenidos del trabajo, la destreza para el diálogo, el momento de la jornada en que se encuentra el asesor.

El tipo de comunicación requerida es predominantemente oral, sobre todo entre pares (en particular con los que están espacialmente más cerca) o con el team líder. Pero también hay un alto grado de comunicación escrita: es común observar la aparición reiterada en pantalla (las de todos los asesores) de mensajes diversos, algunos relacionados con la tarea y otros con aspectos de tipo social (como, por ejemplo, fechas de cumpleaños, etc.).

El grado de interacción entre pares y con los supervisores está supeditada en gran medida a los factores mencionados más arriba.

Si bien el tipo de tarea es rutinaria en cuanto a la cadencia de trabajo -con una pausa prevista para almorzar y otras de descanso ocular-, su contenido y la variedad de perfiles de los usuarios hacen que constantemente se esté frente a nuevos problemas.

En términos generales los operadores de ambos servicios realizan siempre el mismo tipo de trabajo, es decir no rotan hacia otras tareas, lo cual constituye una de las quejas más reiteradas con excepción de aquellos que son promovidos y pasan a ser supervisores o eventualmente derivados a otro sector de la empresa.

La postura adoptada durante el trabajo es sobre todo sedente y fija, más aun cuando el flujo de llamados es constante, aunque puedan darse otras posturas (parado), que ayudan a los operadores a desentumecerse.

<sup>5</sup> En el capítulo referido al análisis ergonómico del trabajo se presenta un análisis pormenorizado de la tarea y sus exigencias, así como de la actividad desplegada para cumplirla y sus posibles efectos sobre la salud.

Los movimientos observados con mayor frecuencia fueron: de cabeza (por orientación de la vista hacia el Meridian y la pantalla), de manos (por el Meridian y el teclado y el manejo del mouse), rotación de torso y de muñecas.

Asimismo, la visión de cerca es altamente solicitada, ya que sólo dejan de mirar el monitor cuando no entran llamadas, es decir, excepcionalmente.

La disposición de los puestos de trabajo es sumamente variada, ya que los espacios físicos que albergan los servicios también lo son. Entre las configuraciones más comunes aparecen los boxes de cuatro y seis personas, enfrentadas de a pares o de tres y tres, con separadores.

### 5.1. Mobiliario y equipamiento informático

Los puestos de trabajo poseen sillas ergonómicas y mobiliario informático, cuyo estado de mantenimiento resultó sumamente variable según las oficinas. Por tratarse de puestos de trabajo que no están asignados en forma fija, sino que se ocupan de manera más o menos aleatoria, sus elementos están sometidos a constantes reajustes, de acuerdo con la variabilidad interindividual que existe en la población de los operadores.

Asimismo no hay un criterio uniforme en cuanto al tipo de silla utilizada. Si bien están indicadas como ergonómicas, y de hecho lo son, no se ha relevado información referente a un análisis de utilización<sup>6</sup> que permitiera estimar cuál es la silla que mejor se adapta a estas condiciones de trabajo.

En cuanto a las mesas de trabajo, poseen doble altura pero no son regulables: sus medidas son acordes con los estándares establecidos y cuentan con una bandeja para el teclado.

En general no hay apoyapiés ni atril, que -dada la cantidad de información escrita que manejan- podría ser útil.

### 5.2. Equipamiento informático

Los puestos de trabajo del servicio 112, a diferencia de los del 114<sup>7</sup>, cuentan con computadoras con pantalla de color a las que se les puede regular el brillo, el contraste y el color de fondo. En general, sobre todo en el servicio 112, la memoria de los equipos resulta insuficiente por la gran cantidad de

<sup>6</sup> Sería importante por ejemplo, que se pudieran testear diferentes tipos de sillas analizando la compresión al sentarse, ya que debe quedar una altura de 2cms para que el asiento sea confortable.

<sup>7</sup> En el capítulo referido al análisis ergonómico del trabajo de los operadores del servicio 114, se ha realizado un estudio detallado de las interfaces hombre/máquina.

pantallas que deben desplegarse para dotar al sistema de mayor memoria, a fin de evitar cerrar constantemente las pantallas abiertas.

El tamaño de los caracteres y su legibilidad parecieron en general adecuados, así como el color y el contraste. Aunque la altura de la vista con relación a la pantalla pueda ser adecuada, el protector de pantalla de tipo espejado genera reflejos y molestias visuales.

## 6. Algunas percepciones de los operadores sobre su salud

De las entrevistas realizadas surgen con preponderancia ciertas quejas en el orden de la salud: sequedad en la boca, dolores de cuello, de cabeza, de garganta y de piernas, problemas visuales y auditivos (un caso de tímpano sangrante). A su vez los asesores se quejan de: sequedad en la boca, dolores de cuello, de cabeza, de garganta, molestias visuales, de piernas por estar sentados.

Estos datos se corroboran con los resultados obtenidos de la encuesta realizada sobre este tópico.

## 7. Conclusiones

Tanto este capítulo como el anterior muestran una coherencia entre los valores medidos y la percepción subjetiva de los factores estudiados. Más allá de los problemas particulares de cada oficina, se manifestaron en forma recurrente una serie de elementos en todos los sitios relevados, y esto independientemente del servicio y de la compañía estudiados: la iluminación, el ruido y la calidad del aire respirado.

Las cuestiones ligadas a la inadecuada relación entre iluminación, ventilación y puesto de trabajo fueron prácticamente una constante. En tal sentido, estos factores no han sido suficientemente tomados en cuenta a la hora de planificar la disposición de los puestos de trabajo.

El ruido, por su parte, tiene una acción directa sobre el nivel de estrés. Este mecanismo defensivo provoca reacciones biológicas que se oponen directamente a lo que se espera de una tarea con fuerte componente mental, como es el caso de las situaciones estudiadas.

Por otra parte, para mejorar los niveles de oxigenación, no alcanza con perfeccionar el sistema de refrigeración y calefacción, sino que es necesario trabajar con las denominadas pausas activas. Es decir, interrumpir la tarea y realizar movimientos físicos, que fuercen la entrada de oxígeno a la sangre. Esto es importante también para prevenir dolencias posturales tales como contracturas y el síndrome del túnel carpiano.

Otra constante fue el mal estado de ciertos elementos, como las sillas y protectores de pantalla, o la ausencia de otros, como los apoyapiés y atriles.

Otras problemáticas detectadas en forma recurrente estuvieron más bien ligadas no ya a aspectos físicos, sino a la organización misma del trabajo: la ausencia de pausas oculares o los retardos en las pausas de refrigerio debidos a la intensa cantidad de llamadas dan cuenta de este tipo de déficit.

En relación con los primeros problemas, sin duda los más rápidamente subsanables en la medida en que los sitios se visitaban, se registraron modificaciones por parte de la empresa de los aspectos mencionados.

No sucedió lo mismo con respecto a los problemas de organización del trabajo -quizás los más importantes-, que hemos tratado en el capítulo de este libro dedicado al análisis ergonómico del trabajo.

## 8.

# Medición del medio ambiente físico de trabajo'

VÍCTOR VERA PINTO

## Introducción

Dentro del proyecto de investigación PIETTE-FOEESITRA surgió la necesidad de evaluar la influencia de las variables ambientales, climáticas y físicas sobre la población laboral, formada por los operadores de las centrales 112 y 114. Para poder entender cómo se relacionan los diferentes elementos presentes en el mundo laboral, conviene introducir dos conceptos claves: el de sistema laboral y el de carga-solicitud.

## Sistema laboral

Un sistema laboral es un conjunto ordenado de elementos que tiene un fin definido. En este caso es dar respuesta a las inquietudes, consultas y reclamos de los clientes. Una forma simple y ordenada de describir un sistema laboral es mediante los siguientes componentes:

1. Tarea laboral: atender las consultas de clientes, brindando la información necesaria y tratando de solucionar los reclamos presentados.
2. Proceso: el operador atiende las consultas de los clientes, asistido por un sistema computarizado, donde se encuentra la información requerida. Este proceso está supervisado por un encargado de área.
3. Hombre: el trabajo es individual. Cada operador se encarga de atender un cliente. En general se trata de personal experimentado.
4. Medio de elaboración: mesa de trabajo, terminal de video, teclado, auricular monoaural (un oído conectado al teléfono, el otro expuesto al ruido ambiental)
5. Entrada (*in-put*): consultas de clientes, reclamos, datos del sistemas, indicaciones del encargado.
6. Salida (*out-put*): información entregada al cliente, orden de reparación en caso de verificarse una falla,
7. Influencia del medio ambiente: trabajo en sala, ambiente climatizado. De acuerdo con la antigüedad de la sala pueden variar detalles de arquitectura

\* Las mediciones fueron realizadas por Víctor Vera Pinto con la colaboración de Norberto Ramírez e integrantes de las empresas, que también proveyeron el instrumental. Los valores registrados se refieren a la fecha de las mediciones, pudiendo haber variado desde entonces.

interior, el ruido ambiental está originado principalmente por la población laboral.

### Modelo carga-solicitación


En el esquema de **sistema laboral**, podemos observar que el hombre es el elemento de este sistema que tiene a cargo la ejecución de la tarea laboral, de acuerdo con lo prescripto por el proceso. Transforma la entrada en salida con la ayuda de los medios de elaboración, dentro de un ambiente, caracterizado por ciertas variables, que podrán ayudar o entorpecer la ejecución de las tareas.

En la interfase **hombre-trabajo**, surge la necesidad de distinguir entre las variables que vienen desde afuera: contenido del trabajo, ruido, iluminación, calidad del aire, variables estas que en general se pueden medir, y las respuestas a las mismas, cuyo origen se encuentran en factores personales, tales como la formación, experiencia, edad, condiciones físicas y mentales, etc. El primer grupo de variables constituyen los factores de carga, son objetivos y están impuestos por el trabajo y las condiciones del medio ambiente. El segundo grupo de variables son los factores de solicitación, son subjetivos y por lo tanto dependen de cada individuo en particular. En la medida en que los factores de carga se encuentren en equilibrio con los factores de solicitación, la persona tendrá mayores posibilidades de cumplir con éxito la tarea laboral y de mantener intacta su salud personal. Por el contrario, si el nivel de carga sobrepasa las posibilidades de respuesta del hombre, surgirán conflictos, que podrán traducirse en merma de productividad, calidad, etc. y pueden llegar a afectar la salud.

### Método

Básicamente se planteó esta tarea como una doble verificación:


#### 1. Medición de las variables del medio ambiente, climáticas y físicas

- 1.1. Carga térmica
- 1.2. Presión atmosférica  FACTORES DE CARGA
- 1.3. Ruido
- 1.4. Iluminación

Para la determinación de la carga térmica se procedió a medir la temperatura de bulbo seco (TBS), temperatura de bulbo húmedo (TBH), temperatura de globo (TG) y velocidad del aire (v).

La iluminación se midió en tres zonas: entre el operador y la pantalla, en las adyacencias del puesto y la iluminación promedio del ambiente.

#### 2. Registro de la percepción subjetiva de estas variables, mediante una encuesta basada en el concepto de confort:

- 2.1. Confort térmico
- 2.2. Confort atmosférico  FACTORES DE SOLICITACION
- 2.3. Confort acústico
- 2.4. Confort visual

Para asegurar la reproductibilidad de los datos y su carácter documental se establecieron las correspondientes normas y criterios de procedimiento.

Los centros correspondientes a Telefónica de Argentina se midieron mediante instrumentos de la propia empresa. Ante la dificultad de enviar a verificar estos instrumentos al INTI, los mismos fueron comparados en presencia del autor de este informe con instrumentos de mayor precisión.

Los centros de Telecom fueron medidos por personal de La Caja ART<sup>1</sup>. En este caso se presentaron los certificados de verificación, otorgados por los fabricantes de los equipos.

Los valores de las mediciones de las variables del medio ambiente se compararon con las recomendaciones de instituciones especializadas en el tema. En este estudio se utilizaron los datos provenientes de la investigación sobre puestos de trabajo con apoyo de PC, realizado por la *Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz* (Comisión Federal para la protección laboral), Dortmund, Alemania.

Por falta del instrumental necesario no fue posible medir la presión atmosférica en los centros correspondientes a Telefónica de Argentina.

### Valores recomendados

Los valores recomendados por la *Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz* para las principales variables climáticas y físicas, de acuerdo con el orden como aparecen en el informe original de esta institución, son los siguientes:

1. Iluminación. Iluminación ambiental, mínimo 500 lux, con un contraste sobre la superficie de la pantalla que en ningún caso deberá ser menor a 6:1 (En la zona cercana a la pantalla deberá haber una iluminación 6 veces menor que en el ambiente general).
2. Temperatura del aire, entre 21 °C y 23 °C
3. Humedad relativa ambiente entre 40% y 65%
4. Velocidad del aire, nunca superior a los 0,2 m/s, ideal por debajo de 0.1 m/s.

<sup>1</sup> Se trata de una compañía de seguros administradora de riesgos de trabajo.



5. La temperatura en el nivel del piso, nunca inferior a 4 °C de la temperatura promedio ambiental.
6. Ruido: en ningún caso se deberán superar los siguientes valores de presión acústica:
  - 70 dB (A) para tareas rutinarias
  - 55 dB (A) para tareas con alto contenido intelectual
  - 40 dB (A) para tareas que requieran comunicación verbalEl nivel sonoro equivalente aconsejado es de 40 dB (A).

Tomando en cuenta estas recomendaciones surgen inicialmente dos factores donde es posible observar una discrepancia importante: en el diseño de la iluminación y en los valores del ruido. La iluminación debería ser baja únicamente en la zona de las pantallas, para asegurar un cómoda lectura del texto, el resto del ambiente debería estar bien iluminado. En la mayoría de las salas, esto es a la inversa. El ambiente general está poco iluminado en cambio la zona vecina a la pantalla presenta altos niveles de iluminación. Por ejemplo: 99 lux en la sala, 140 lux sobre la pantalla. Sin embargo este aspecto parecería no molestar a los operadores, de acuerdo con las respuestas recogidas en las encuestas.

En cambio con el ruido, se puede observar una marcada tendencia a valorar los puestos de trabajo como ruidosos. Hay lugares donde el ruido ambiental llega hasta los 75 dB (A).

Este nivel de ruido es incompatible con tareas que requieren altos niveles de concentración. El hecho está agravado por el tipo de auricular de un solo canal, es decir, hay datos que ingresan por el oído conectado al cliente, que son el caudal principal y ruidos que ingresan por el otro oído. Para el cerebro, esto representa una tarea extra: la de filtrar el mensaje principal de los ruidos adicionales. La consecuencia a corto plazo es una mayor fatiga mental. A largo plazo, puede desencadenar reacciones de estrés.

Un aspecto que no fue posible medir, fue la calidad del aire respirado. En el caso de Telefónica se realizaron mediciones de oxígeno, pero las mismas no fueron incluidas en el informe, ya que no pudo hacerse en forma general para todos los centros.

Sin embargo la encuesta marca una clara tendencia a considerar al aire como viciado. El problema se hace crítico por la convivencia de fumadores y no fumadores. La fatiga mental está relacionada directamente con la oxigenación del sistema nervioso. El bajo nivel de actividad física y los requerimientos de atención y concentración se combinan para ubicar al organismo humano en una situación de hipo-oxigenación.

## Análisis del medio ambiente físico de trabajo por centro

### 1. Centros correspondientes a Telefónica Argentina

#### Centro Parral

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado.

Iluminación: no existen diferencias entre las tres zonas medidas, tanto la zona del puesto como la del centro del salón, están igualmente iluminadas. La iluminación ambiental es un 50% inferior a lo recomendado.

Ruido: se encuentra 55% por encima de los valores recomendados.

#### Centro Vernet

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado, pero con tendencia a colocarse en el límite superior de temperaturas y velocidad del aire. La humedad es también ligeramente superior a lo recomendado.

Iluminación: no existe prácticamente diferencia entre las tres zonas medidas, tanto la zona del puesto como la del centro están iluminadas con un nivel muy bajo. La iluminación ambiental general es apenas un 16% del valor recomendado.

Ruido: resultó un 63% superior a lo recomendado.

#### Centro Lomas de Zamora

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado.

Iluminación: aquí se da un caso absolutamente contrario a lo recomendado.

La zona cercana al puesto tiene 500 lux y la ambiental 80 lux. La zona cercana a la pantalla debería estar levemente iluminada para distinguir bien los caracteres.

Ruido: es similar a los centros anteriores.

#### Centro San Justo

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado.

Iluminación: La iluminación general se acerca a los valores recomendados, pero la iluminación del puesto es alta, lo que dificultaría la lectura de la pantalla.

Ruido: este centro registra el máximo valor de ruido alcanzado en todo el estudio, 70,7 dB(A). Este nivel de ruido es incompatible con el tipo de tarea realizada.

#### Centro Lanús

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado. La humedad es algo superior a lo indicado.

Iluminación: el nivel de iluminación del salón es también bajo, con un mínimo en la zona 2 de 30 lux y un máximo en la zona 1 de 118 lux.

Ruido: se encuentra un 50% por encima del valor recomendado.

## 2. Centros correspondientes a Telecom S.A.

### Centro Martínez 112

Variables climáticas, dentro del ámbito recomendado.

Iluminación: prácticamente uniforme en las tres zonas. La iluminación del salón está en un 50% del valor recomendado.

### Centro Martínez 114

Variables climáticas: la temperatura de sala tiende a ubicarse por debajo del valor recomendado.

Ruido: es un 46% superior al valor recomendado.

### Centro Villa Pueyrredón

Variables climáticas: la temperatura promedio de la sala tiende a ubicarse por debajo del valor recomendado.

Iluminación: existen grandes diferencias de iluminación entre las distintas zonas del salón, siendo el mínimo valor encontrado 37,6 lux y el máximo 238 lux. Como puede observarse, el máximo se encuentra un 50% por debajo de lo recomendado.

Ruido: superior en un 50% a lo recomendado.

### Centro Costanera

Variables climáticas: dentro de los valores recomendados.

Iluminación: existen grandes diferencias entre las distintas zonas, siendo la zona 3 la única que cumple con los valores de referencia para la iluminación del salón, pero resulta alta como iluminación del puesto.

Ruido: superior a lo aconsejado en un 50%.

### Centro Córdoba 114

Variables climáticas: la temperatura promedio está por debajo de lo recomendado.

Iluminación: inferior en un 50% al valor recomendado en cuanto iluminación general.

Ruido: un 50% superior al valor recomendado.

### Centro Rosario 112

Variables climáticas, dentro del margen recomendado.

Iluminación: inferior a lo recomendado, con un mínimo de 98 lux y un máximo de 349 lux para la iluminación general.

Ruido: un 50% por encima de los valores recomendados.

### Centro Rosario 114

Variables climáticas: dentro del ámbito recomendado.

Iluminación: no hay prácticamente diferencias entre las tres zonas, resultando alta como iluminación del puesto y baja como iluminación general.

Ruido: situación idéntica a Rosario 112.

## Conclusiones

La aproximación metodológica utilizada resultó correcta, en la medida en que pudieron relacionarse valores medidos con la percepción subjetiva de estas variables. El ruido, la iluminación y la calidad del aire respirado parecen ser las tres variables sobre las que se debería trabajar en vías a optimizar las condiciones ambientales. El ruido tiene una acción directa sobre el nivel de estrés. Las reacciones biológicas desencadenadas por el estrés se oponen directamente a lo que se espera de una tarea mental. El mecanismo defensivo, perfeccionado en millones de años de adaptación al medio, está diseñado para desencadenar reacciones de ataque o defensa, en las que el ser humano utilizará todas sus reservas disponibles. Sus niveles de adrenalina y nor-adrenalina, se incrementan súbitamente, predisponiendo los músculos a ejercer toda la fuerza posible, en sus brazos en caso de ataque, o en sus piernas, en caso de una huida. Para una persona sentada frente a una pantalla de computación, que escucha por uno de sus oídos las quejas de un cliente furioso porque se quedó sin teléfono, y por el otro los ruidos del ambiente; que trata además de encontrar en la pantalla datos, no siempre disponibles, estos arcaicos mecanismos comienzan a actuar, pero en este caso, el operador no puede ni atacar ni huir: tiene que deglutir todos los químicos que está elaborando su organismo. Para mejorar los niveles de oxigenación no alcanza con perfeccionar los sistemas de aire acondicionado; es necesario trabajar con el concepto de pausas activas. Es decir, interrumpir la tarea y realizar movimientos físicos, que fueren la entrada de oxígeno a la sangre. Esto es importante también para prevenir dolencias posturales, tales como contracturas y el síndrome del túnel carpiano (problemas en las muñecas).

El tema de la iluminación es relativamente sencillo de solucionar, se debería aumentar el nivel hasta llegar a los 500 lux recomendados y colocar pantallas sobre las terminales de vídeo, para lograr que estas trabajen dentro de un cono de sombra.

*Cuarta Parte*

---

Trabajo y salud desde la subjetividad de  
los operadores telefónicos

## Percepciones de los operadores telefónicos a partir de los talleres de visualización

ESTHER GIRAUDO

Los talleres de reflexión, ya mencionados en capítulos anteriores, con objetivos precisos, se concretaron en dos momentos claves de la investigación; uno como punto de partida y otro como cierre (al inicio y al final). De allí su denominación:

1. Talleres de prediagnóstico.
2. Talleres de devolución y elaboración de propuestas.

### Propósito de estos talleres

Ambos talleres constituyen un aporte original desde la psicología.

El propósito de estos talleres es que el grupo de participantes, en este caso los operadores telefónicos del 114 y el 112 de Telefónica y Telecom, pongan en evidencia la percepción que tienen de sus condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT).

En una primera etapa se trata de lograr que analicen y sistematicen la realidad en su vida laboral cotidiana; es decir se acuerda un primer diagnóstico de sus CyMAT.

Esta visión global, percibida, vivenciada por los propios trabajadores, permite elaborar hipótesis de trabajo y construir instrumentos adecuados de observación; para tratar de validarlas y generalizar o no los resultados.

En una segunda etapa, después de concretar la investigación en sus diferentes fases, se realizan nuevamente talleres de reflexión, con los mismos protagonistas, a fin de efectuar la devolución correspondiente de los resultados obtenidos y de crear el espacio para que, en forma conjunta, puedan elaborar y proponer estrategias de acción tendientes a abordar dicha realidad y transformarla, es decir mejorar sus CyMAT.

Cuentan así, desde el punto de vista psicopedagógico, con un marco teórico y las herramientas adecuadas que posibilitan a los protagonistas, en este caso a los operadores, "*apropiarse de lo real, objetivando lo subjetivo*".

Para lograr la expresión de los trabajadores se utiliza una metodología que permite la "visualización de la realidad", de los sentimientos y utopías de la vida cotidiana en el trabajo. Se explicitan así realidades y contenidos de los temas o problemas, y luego se analizan<sup>1</sup>.

Se trabaja con el colectivo de trabajo, a partir de la subjetividad de cada uno. Esto permite captar información aún no elaborada en el plano consciente por los trabajadores que viven la cotidianeidad del trabajo.

**El medio de comunicación principal es no verbal:** se utilizan diseños, figuras, collages, etc., elaborados e interpretados por los propios participantes ya que se ha comprobado que esa forma de comunicación es más eficaz para la expresión y para la comprensión de las cuestiones abordadas.

Por medio de estas técnicas se puede lograr la explicitación consciente de cuestiones vivenciadas en lo cotidiano del trabajo, pero no sistematizadas, y que permanecen en el plano inconsciente.

Se parte de la vida concreta de cada persona, llevándola a poner en acción distintos órganos de los sentidos, lo que posibilita, al mismo tiempo, que cada trabajador establezca un diálogo consigo mismo.

Para alcanzar los objetivos que lleva implícitos esta metodología, es necesario crear el espacio propicio, respetar los "tiempos internos" de cada participante y cumplimentar los distintos momentos<sup>2</sup>.

Si bien estas técnicas permiten visualizar la carga global de trabajo sentida, sufrida por los trabajadores, poniendo de relieve los factores físicos, mentales y psicosociales, ellas no "miden" la intensidad de cada aspecto, por ejemplo la carga mental.

Es necesario tener en cuenta que mediante esta metodología se logra llevar a los trabajadores a vivenciar su realidad cotidiana y a conectarse con sus sensaciones, creando un espacio y un clima especial donde cada integrante de ese colectivo de trabajo puede expresar sus sentimientos más profundos, produciéndose una catarsis grupal.

De allí que surjan testimonios con fuerte contenido emocional, que probablemente no puedan ser expresados fuera de este contexto, ya que generalmente, los trabajadores al regresar a su vida cotidiana, para cumplir con sus tareas "como de costumbre", reprimen sus emociones y vuelven a sus mecanismos defensivos (no conscientes).

<sup>1</sup> Esta metodología denominada "de visualización" tiene su origen en Alemania, donde fue creada especialmente por un grupo de expertos para el análisis de las CyMAT. En Argentina ha sido difundida por la Fundación Ebert y utilizada por la autora desde 1990.

<sup>2</sup> Ver cap. 2 donde se desarrollan los distintos momentos de esta metodología.

Para poder romper con la "racionalidad de lo cotidiano", es decir hacer conscientes esos mecanismos de defensa, o como dice Dejours "las ideologías defensivas" de cada "colectivo de trabajo", sería necesario continuar con el proceso de reflexión conjunta hasta que cada grupo o colectivo de trabajo lograra tomar conciencia de las mismas y de sus causas, y pudiera elaborar así estrategias que les permitieran mejorar sus condiciones de trabajo, es decir eliminar o reducir las fuentes de sufrimiento.

## 1. Talleres de prediagnóstico

### 1. 1. Resultados obtenidos en los talleres de prediagnóstico

Se realizaron cuatro talleres con los operadores del 114 y del 112 de Telefónica y de Telecom; dos con representantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires y dos con representantes de Córdoba, Río Cuarto y Rosario. En todos ellos se trató de mantener el mismo contexto y reproducir las mismas actividades, con el fin de poder hacer un análisis comparativo de sus condiciones de trabajo en forma global.

A partir del análisis de las expresiones, tanto verbales como no verbales (gráficos) y de los listados de riesgos elaborados por los operadores del 112 y del 114, se sistematizó la información teniendo en cuenta la interrelación dinámica de todos los factores provenientes tanto del medio ambiente como de las condiciones de trabajo y cómo su existencia deriva en una carga global (física, psíquica y mental) que repercute en la salud de cada operador.

Para una mayor ilustración del tema, los resultados significativos se expresan con las propias palabras de los participantes. Por otro lado, dada la imposibilidad de reproducir todas las expresiones gráficas elaboradas por los operadores, se seleccionaron las más representativas de la mayoría.

#### 1. ¿Cómo veo mi puesto de trabajo?

Durante la primera parte de la jornada, los participantes, en grupos homogéneos por lugar de trabajo, analizaron las CyMAT de sus puestos de

<sup>3</sup> La psicodinámica del trabajo distingue dos formas principales de colectivo: - el "colectivo de reglas" que se da cuando la organización del trabajo permite que los propios trabajadores contribuyan determinando las maneras de hacer (en relación a la dimensión ética sobre lo que es justo o sobre lo que está bien hacer) y estableciendo las condiciones de la cooperación entre ellos (maneras de decir, modos de convivir, cómo relacionarse entre ellos y con los otros colectivos), y - el "colectivo de defensa", surge cuando la relación con la organización del trabajo está bloqueada por obstaculizar esas contribuciones y los trabajadores se defienden juntos de esos obstáculos y del sufrimiento resultante (por que perciben que la cooperación está rota, no existe la confianza y no se da el reconocimiento).

trabajo mediante dibujos que expresaban cómo ven su puesto de trabajo y qué es lo que más les molesta.

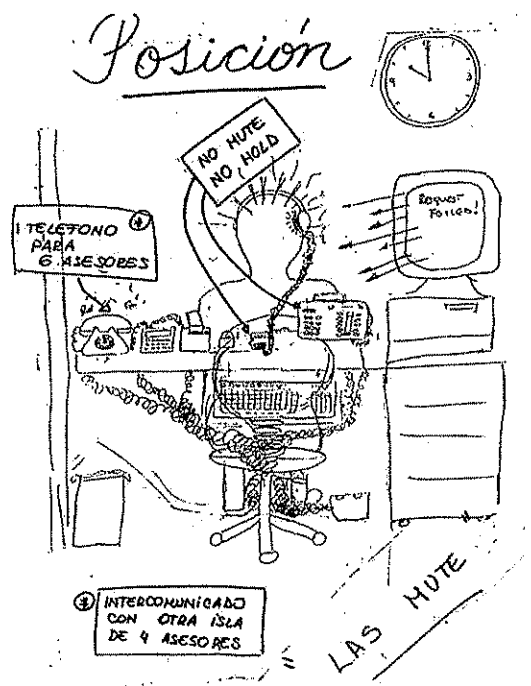
De allí se obtuvo la información sobre los distintos aspectos que hacen al medio ambiente de trabajo:

En cuanto al medio ambiente físico, los operadores destacaron como problemáticos:

- el nivel de ruido
- el nivel de iluminación
- la ventilación
- la temperatura
- algunos riesgos biológicos y químicos
- los factores tecnológicos y de seguridad

Con respecto a la infraestructura, en todos los casos las quejas pasaron fundamentalmente por la falta de espacios, ya sea por la carencia en algunos casos de salas de descanso, o por ser demasiado reducidos los espacios de trabajo y descanso (por ejemplo baños, cocinas, pasillos, sectores de trabajo en general). También señalaron que los elementos de trabajo están mal dispuestos tanto por la distancia como por la ubicación.

Figura 9.1



Con relación al puesto de trabajo ("posición" -representada por la figura 9.1) expresan que al estar demasiado juntos, se producen interferencias en la actividad, ya sea por el "ruido" como por dificultades en la movilidad, provocando tropiezos con cables y/o enchufes, que a su vez pueden originar "caídas del sistema", u otros inconvenientes.

Señalan como fuentes generadoras del ruido al Meridien, la calefacción, la refrigeración y el bullicio en general, "especialmente a mediodía". Esos ruidos que "perturban la comunicación con el cliente", aunque no superen los decibeles admitidos por la ley, requieren un esfuerzo extra para concentrarse. En el caso de los operadores telefónicos, que deben permanecer atentos continuamente a los mensajes recibidos, ellos a su vez también están expuestos a escuchar los mensajes emitidos por los demás compañeros durante todo el tiempo y con mayor intensidad en las horas "pico"; este esfuerzo constante les provoca además de agotamiento, problemas auditivos y en la voz. Así, el murmullo se convierte "en ruido molesto que afecta la comunicación con el cliente".

Con respecto a la iluminación:

Los operadores de las distintas zonas consideraron que la luz está mal ubicada y produce reflejos en la pantalla de la PC, y en los escritorios de colores claros.

Los problemas visuales también se debían, según ellos, a los destellos provenientes de las pantallas de las PC y al cambio continuo de color. Este último aspecto lo relacionan con no tener un lugar fijo, es decir, no se ubican todos los días en el mismo sitio, sino en el que encuentran libre y, no disponen del tiempo necesario para regular los colores de la pantalla frente a la cual trabajan.

Algunos testimonios expresan:

"tenemos problemas visuales por la ubicación de la luz que refleja en las pantallas y por la falta de las pantallas protectoras"

"los colores en las pantallas de PC no son adecuados para un mínimo descanso visual, además afecta el cambio a distintas pantallas"

"terminamos todos con lentes" "Yo ya cambié en lo que va del año dos veces de graduación en los anteojos".

"...al estar todas las computadoras juntas la vista te mata".

Los impactos percibidos en su salud son naturalmente problemas visuales (cansancio visual, ardor en los ojos, pérdida de visión).

Por otro lado:

- "la posición", luego de varias horas, resulta incómoda por ejemplo al no poder "estirar las piernas"



En la representación gráfica de la "vista general" expresada en la figura número 2, los operadores señalan las dificultades percibidas con relación a:

- las distintas presiones ejercidas por un control excesivo
- el sentirse presos por no poder ver la luz del día
- la temperatura no adecuada.

Con respecto a la temperatura expresan que crea un clima desagradable para el trabajo. Señalan que las bocas de circulación del aire acondicionado no tienen una buena distribución, dado que la corriente de aire se percibe muy intensa en los puestos de trabajo cercanos a las mismas y no llega a los otros sectores de la oficina. Además existe una mala regulación de la 'temperatura', por excesiva calefacción en invierno y excesiva refrigeración en verano, lo que paradójicamente determina que en algunas oficinas sientan frío en verano y calor en invierno. En la lista de riesgos aparecen estas expresiones:

- "en invierno calefacción ... 'malla', en verano refrigeración ... 'campera'"
- "sufrimos en invierno calor y en verano frío, terminamos enfermos"
- "golpes de cambio de temperatura al salir de la sala de atención"

En todos los casos analizados se observan dificultades que significan una carga adicional, que aumenta las interferencias entre el trabajo prescripto (lo

esperado) y el trabajo real (el desarrollo de la actividad de acuerdo con las posibilidades).

## 2. ¿Cómo siento mi cuerpo trabajando?

En la segunda parte de la jornada, donde se analizaron las dimensiones de las condiciones de trabajo vivenciadas por los operadores en el desarrollo de sus actividades, especialmente en las representaciones gráficas realizadas a partir de "¿cómo siento mi cuerpo trabajando?" surgieron como fuente de perturbación:

- el contenido del trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el modo de gestión de la fuerza de trabajo, los aspectos ergonómicos del puesto de trabajo, los servicios de bienestar, los factores de carga mental y los aspectos psicosociales.

En este análisis se presentarán los aspectos más sobresalientes en relación con la carga global de trabajo y su influencia en la salud, entendiendo que los resultados a los que se llega, compartidos a veces por más de uno de los diferentes rubros detallados, siempre conciernen a riesgos que se interrelacionan entre sí y repercuten en la carga global. Esta carga global es la que afectará, en mayor o menor medida a cada operador, según sus características personales.

En las figuras presentadas se puede observar claramente cómo perciben esa carga global.

Figura 9.3

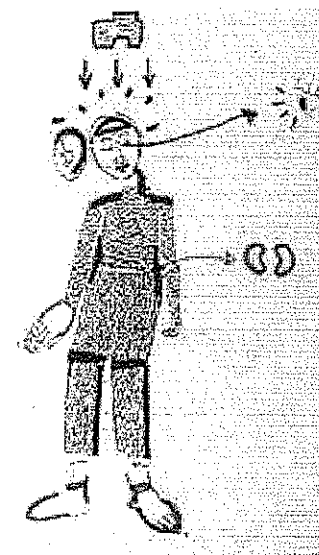
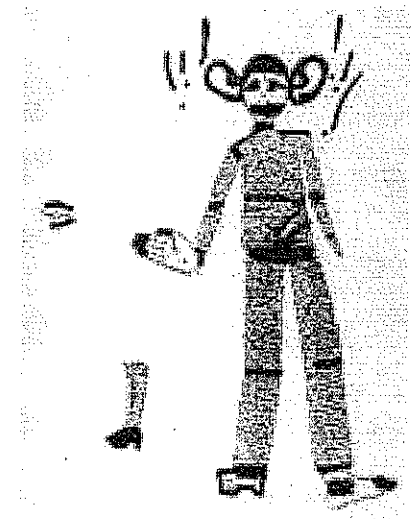


Figura 9.4





Con respecto a los dolores físicos expresados en las figuras, los operadores destacan la cabeza, los ojos (vista), las orejas(oídos), el cuello, la columna, la cintura, los riñones, los brazos, las manos y los pies (figuras 9.3 y 9.4).

Otras figuras muestran la necesidad de tener muchos brazos, en otras están ausentes y/o mutilados; destacan solo manos y pies desprendidos del cuerpo y doloridos, también se observan piernas inmovilizadas en varias figuras (por ejemplo, fig. 9.5 y 9.6).

A partir de esas figuras, los grupos señalaron:

*"pies hinchados por retención de líquidos"; "mala circulación por la posición"; "problemas cervicales, por la postura prolongada"; "afecciones renales, por retención de orina (esperas prolongadas para ir al baño)"; "golpes contra el mobiliario por falta de espacio"; "fatiga por falta de relajación"; "dolor de oídos, aturdimiento".*

Figura 9.5



Figura 9.6

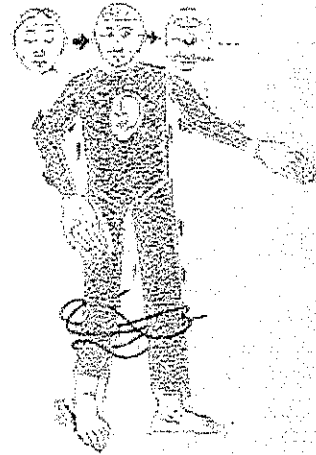


Figura 9.7



Comentan que sienten una "saturación auditiva", "aturdimiento", y que el uso prolongado de la "vincha" les produce problemas auditivos (figura 9.5).

Estos testimonios y expresiones gráficas sumados a lo ya analizado con respecto a la "posición" podemos observarlos sistematizados en dos columnas, según la percepción de los operadores con relación a los principales problemas, sus causas y efectos en su salud.

Los riesgos psicosociales, determinantes y condicionantes de la carga psíquica de trabajo, surgen en el complejo ámbito de la organización del trabajo. La consideración de estos aspectos no solo debe tenerse en cuenta para evitar las consecuencias negativas que pueden provocar sobre la salud de los trabajadores y sobre la economía de las empresas, sino como una vía de promoción del bienestar y de la satisfacción de las necesidades de desarrollo, participación y comunicación de los trabajadores. Si bien las consecuencias negativas de la carga psíquica en la salud de los trabajadores no son tan evidentes, no por eso dejan de ser reales.

Recordemos que a los operadores se les exige un esfuerzo mental intenso y a la vez prolongado proveniente de una tarea donde existe una exigencia de rapidez en el trabajo mental, pero también están presentes las relaciones difíciles con los clientes y un control agobiante ejercido por los supervisores y por medio del mismo sistema informático.

Todos estos aspectos surgieron tanto en los talleres del interior del país, como en los de Capital y Gran Buenos Aires, podemos observar que se repiten las figuras con varias cabezas (ver figura 9.6), otros hicieron una cabeza pero suelta, separada del cuerpo, desconectada. En cuanto a la expresión de sus rostros en general se observa resignación, dolor, angustia, en otros, tensión, agresividad, impotencia.

Según las interpretaciones de los operadores del 112<sup>4</sup> significan: "mucha información" (que seguramente deben recibir, procesar y memorizar), también lo ven como "carga mental". Mientras los operadores del 114<sup>5</sup> lo atribuyen a sentir la "cabeza en blanco", la "mente vacía", debido al cansancio físico y mental.

Tales testimonios permiten inferir que existe una sobrecarga y que esa sobrecarga produce bloqueos mentales; esto generalmente exige al operador más tiempo para poder brindar una respuesta adecuada.

Debemos tener en cuenta que la capacidad máxima de toma de decisiones por unidad de tiempo del cerebro humano es limitada y que en un trabajo prolongado el cerebro se sobrecarga. El elemento más crítico es la memoria que

<sup>4</sup> Los operadores del 112, se denominan "asesores comerciales" Ver capítulo 6.

<sup>5</sup> Se refiere al operador probador del servicio de reparaciones 114. Ver capítulo 7.

puede ser inmediata o de largo plazo. La memoria inmediata o activa requiere un esfuerzo mental durante todo el periodo de memorización. La memoria de largo plazo es la que está almacenada y requiere una actividad crítica de búsqueda para encontrar la información deseada. La capacidad de memorización disminuye en relación directa con el cansancio.

En todas las figuras realizadas por los operadores que participaron en esta actividad, observamos que aparece la cabeza como la parte que sufre el mayor impacto, destacándose las orejas, y los ojos, también aparece un tercer ojo y en otros un 'ojo controlador' (ver figura 9.3 y 9.4).

Con respecto al trabajo excesivamente controlado, los operadores hicieron referencia a la "paranoia de la escucha": *"sadismo de la estructura de control, que escucha, graba e interrumpe en las conversaciones con los clientes, tensionando al 'asesor comercial' y en reuniones posteriores, marcándoles públicamente los 'errores' y demoras que, según la subjetividad fluctuante y caprichosa de los supervisores y gerentes, recaen en detrimento de la 'difusa' 'calidad del servicio' "*; otro grupo explica verbalmente que ellos además se autocontrolan, anotando todo lo que les pasa en los momentos en que no pueden atender al cliente, para no olvidarse y justificar luego su accionar. Un testimonio dice: *"autocontrol de las acciones para poder después dar explicaciones del por qué de la demora, por ejemplo en un 'not ready' "*. También señalaron la *"sobrecarga entre compañeros "*.

La mayoría destacó en sus dibujos la oreja izquierda remarcándola en señal de dolor; aquí podríamos preguntarnos si ¿será por dolor físico en la oreja debido al aparato colocado frecuentemente de ese lado, o quizás también están indicando el dolor por las agresiones que reciben? (fig. 9.5)

Por otro lado, la figura 9.6 (representa una oreja en el estómago) expresaría dolor de estómago por lo que oyen; ellos hablan de: *"nervios que repercuten en el estómago... se siente atado para (no puede) dar solución "*.

Estas percepciones han surgido persistentemente sobre todo en la mayoría de los técnicos del servicio 114 que antes estaban en la "mesa de pruebas", desde donde podían solucionar los problemas de los clientes. Ahora, en la nueva posición, consideran que no pueden solucionarlos, ya que les es imposible intervenir directamente "con sus manos". Es probable que estas expresiones (no conscientes) sean fruto de sentirse disminuidos con respecto a su estatus anterior y no reconocidos en sus reales capacidades como técnicos.

Los operadores tanto del 114 como del 112 están expuestos a recibir quejas y reclamos por parte de personas que tienen graves dificultades y otros problemas directa o indirectamente relacionados con la demanda. Esto provoca entre quienes los atienden diferentes estados de ánimo, teñidos por sentimientos de angustia, depresión, agresividad, impotencia, etc.

Además los operadores cumplen una función de intermediarios entre los clientes y la empresa, sirviendo de "barrera" o "fusible" de descarga de quejas y agresiones.

Los operadores expresan:

*"...La gente nos toma como representantes de la Empresa, pero el servicio no es bueno"; "...nosotros no ponemos la cara pero ponemos la voz ... "*

*"El cliente exige demasiado. Debo solucionar todo yo". "Somos el centro de frustraciones porque no se cumple con los clientes".*

Es interesante observar cómo, frente a ciertas figuras que denotan agresividad contenida, desintegración, sentirse títere, dolor en el corazón, impotencia, manos tendidas como pidiendo ayuda o contraídas sobre el vientre, expresiones en su rostro de resignación general y otras donde se observa la boca como amordazada, mano y pie izquierdo grandes, como pidiendo ayuda, los operadores del 112 las interpretan diciendo: *"Libertad, independencia, alegría, comunicación" destacando como valores: "buenos sentimientos-bondad -honestidad"*, expresiones que se repiten en el grupo.

Estas contradicciones nos llevan a pensar que probablemente frente a la necesidad de ocultar la verdad al cliente (mentir) necesitan afirmar su escala de valores, usando la negación frente a los efectos que les provoca esa carga de trabajo (ideología defensiva).

Aquellas figuras que, como la figura 9.4, aún se mantienen "enteras", transmiten una sensación de: "basta no doy más", "ayúdeme", mientras otras denotan una actitud de lucha para mantener el equilibrio entre su familia y su trabajo (ver fig. 9.7).

El grupo de trabajo interpretó frente a ellas:

*"sentimiento de angustia, cansancio corporal agudo, dolor de cabeza... deseos de volver a la casa "*

*"desgaste psíquico que redundo en desgaste físico motivado por las presiones continuas para llegar a los objetivos preestablecidos por la Empresa "*

*"debido a las presiones del supervisor y de los clientes esto repercute principalmente en el sentido auditivo, visual, físico, psíquico y mental "*

*"en lo espiritual y afectivo nos afecta de tal modo que los problemas no quedan en el trabajo sino que se trasladan a nuestra vida personal "*.

En general, las expresiones de las figuras van desde la sonrisa forzada hasta la resignación y entrega total, especialmente a medida que avanzan las horas de trabajo (en la figura 1 aparece el reloj como elemento significativo), y transmiten una sensación de verse como "máquinas" o "títeres" (ejemplo, figura 9.8).

En sus propias palabras: *"comienza la jornada bien pero termina la misma con una alteración total, agotamiento", "mal humor", "cambio de carác-*

ter", "tiempos restringidos, deseos de manejar los propios tiempos", "nos negamos a la robotización".

Llaman la atención las figuras mutiladas llegando, en algunos casos extremos, a la desintegración (ver fig. 9.9), que el grupo de trabajo interpretara como:

"agotamiento, cansancio, desequilibrio, ansiedad..."

"exaltación de la angustia, en todos opresión"

"somos contención de nosotros mismos, expresamos lo que cada uno siente individualmente"

"volcamos entre nosotros mismos nuestras propias angustias"

Figura 9.8

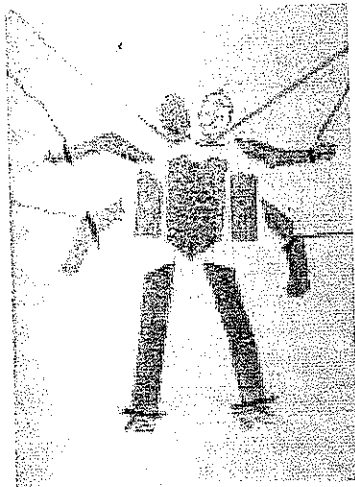
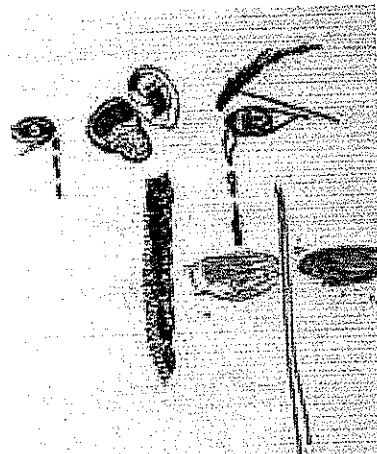


Figura 9.9



Según los autores de la metodología de visualización, estas figuras críticas se consideran como 'emergentes' de ese colectivo de trabajo; por lo tanto, los problemas manifiestos 'denunciados' por medio de ellas, deberán ser asumidos por su colectivo de trabajo, para sentir la contención necesaria que evite que esas personas se 'quiebren', es decir pierdan su equilibrio psicosocial.

Una elocuente expresión gráfica de operadores trabajando, autodenominada "muro de los lamentos", fue interpretada por el grupo diciendo:

"pide ayuda, tiene doble identidad, se siente disminuido, no se valoriza a sí mismo, (está) cansado de tener que poner permanentemente la cara sin poder dar solución, ..., se pierde la alegría del sentir cotidiano y no se tiene humor".

Este paradigmático testimonio resume fielmente el estado de desgaste físico y mental que sienten los operadores.

Existe también la valoración del trabajo y la esperanza; esto lo manifiesta el grupo que se autobautizó como "Amanecer" donde también sus integrantes destacan que se sienten bien cuando van a su trabajo, pero las condiciones y presiones diarias hacen que se retiren destruidos. Dos de los varios testimonios, dicen: "llego feliz, contenta con mi trabajo, me cargo de injusticias, me retiro destruida", "llego bien, pero con el trabajo cotidiano de presión me retiro, luego de ocho horas, destruido".

Muchos de los aspectos analizados deben tenerse en cuenta, como ya dijimos, para comprender que todos mantienen una relación sinérgica y combinada, es decir una interrelación dinámica, y que su existencia simultánea multiplica los efectos específicos.

Desde el punto de vista ergonómico, el trabajo intelectual no está desprovisto de actividades que comprometen el cuerpo humano; al igual que en el trabajo manual, la tarea mental prescrita es diferente de la actividad cognitiva efectivamente realizada y su ejercicio implica una carga específica de trabajo generadora de fatiga, cuyos efectos son diferentes para todos los miembros del colectivo de trabajo, debido a sus variadas capacidades de resistencia y adaptación.

Así, una misma tarea puede suponer diferentes "cargas" (Kalsbeek 1979): 1. la carga de trabajo proveniente del "procesamiento de información" o "carga operativa" y, 2. la carga de trabajo que surge de las relaciones difíciles o "carga de conflicto".

La carga de conflicto puede surgir en relación con uno mismo, con los otros, con el espacio y/o las circunstancias ambientales temporales, etc. Esto lo podemos observar en los aspectos referidos a los factores psicosociales que surgieran en los talleres.

Dado que existe una influencia recíproca entre ambas cargas, una carga operativa inadecuada predispone a una carga de conflicto, y a la inversa, una carga de conflicto afecta el rendimiento operativo.

Luego se puede aseverar: las expresiones de los operadores nos los muestran expuestos tanto a una "carga operativa" como a una "carga de conflicto".

En síntesis observamos cómo la carga global de trabajo, sufrida, sentida por estos operadores, repercute en todas sus dimensiones generándoles un desgaste en los niveles físico, mental y psicosocial, que puede desencadenar un agotamiento crónico.

Como síntesis podemos observar el cuadro ya anunciado, donde se sistematizan los principales problemas señalados por los operadores, sus causas y sus efectos sobre la salud.

Principales problemas señalados por los operadores, sus causas y sus efectos sobre la salud

Percepción de los problemas y efectos en su salud	Causas señaladas por los operadores
<b>Carga física</b>	
<b>Oseos y musculares:</b>	
-cervicales y de columna en general	-sillas en mal estado, inapropiadas
-contracturas en cuello, hombros, cintura	-malas posturas
-entumecimiento en piernas y brazos	-exceso de horas en la posición
-trastornos circulatorios	-jornada prolongada
-retención de líquidos	-descansos no acordes con las necesidades
-molestias renales	
<b>Auditivos:</b>	
-disminución auditiva, sordera progresiva	-ruidos molestos
-dolor de cabeza	-excesivo tiempo de atención
-aislamiento en núcleo laboral y extralaboral	-interferencias
	-abuso intensivo y permanente del microteléfono (ca-bezal)
<b>Visuales:</b>	
-cansancio visual	-luz natural insuficiente,
-aumento de la miopía	-luz artificial mal distribuida
	-reflejos
<b>Carga psíquica y mental</b>	
-estrés	-pocos operadores-asesores
-agotamiento mental	-poco conocimiento de la información que maneja el asesor
-bloques	-bombardeo informático
-robotización	-exigencias y presión continua de la empresa y de los clientes
-desequilibrio	
-cambio de carácter	
-opresión	
-alteraciones en la personalidad: depresión, angustia, frustración	-tener que ser el centro de contención entre los clientes y los objetivos de la empresa
-confusión en la escala de valores	-mala información al cliente
-empobrecimiento de su mundo interno	-falta de confianza hacia la empresa
-estado de incertidumbre	-información dudosa o cambiante sin saber de dónde proviene
-falta de confianza en la empresa	-coacción y control permanente
	-ridiculización pública
	-falta de estímulos, de motivación
	-imposiciones que juegan con la estabilidad laboral
	-mala relación entre compañeros
	-incomunicación con la familia

## 2. Talleres de devolución y elaboración de propuestas

Los talleres de devolución fueron programados para los operadores telefónicos (112 y 114) de Telefónica y Telecom que habían participado en los talleres de reflexión, realizados en la primera etapa de la investigación.

Por medio de ellos se buscaba cerrar un ciclo donde los participantes, como protagonistas de todo el proceso, pudieran recibir una devolución de sus aportes, analizar en forma conjunta los problemas detectados en los estudios realizados y pensar propuestas, estrategias de acción, tendientes al mejoramiento de sus CyMAT.

Por razones ajenas a este equipo de investigación, los dos talleres de devolución, se pudieron concretar solo para Telecom y con la asistencia de operadores del 112, uno en Rosario y el otro en Río Cuarto, en el mes de diciembre de 1998.

Para el logro de los objetivos propuestos en estos talleres se desarrollaron las siguientes actividades:

Se presentaron a los participantes para su consideración los resultados obtenidos en los estudios sobre los operadores del servicio 112 (ver cap. 4)

Posteriormente se los invitó a realizar un trabajo en pequeños grupos homogéneos (según lugares de trabajo) para expresar mediante un collage "¿Cómo podemos mejorar nuestras CyMAT?"<sup>6</sup>. En la puesta en común, plenario de dicha actividad, surgieron en forma creativa y humorística los aspectos percibidos como más relevantes, para abordarlos.

A partir de ambas actividades se les propuso "seleccionar problemas prioritarios y elaborar algunas propuestas de solución". Para facilitar la selección del o de los problemas considerados prioritarios se utilizó como técnica la "lluvia de ideas".

Luego se constituyeron pequeños grupos según el problema seleccionado y se les solicitó que propusieran estrategias de acción para superarlos, entregándoseles una "guía para la reflexión".

En la apertura de estos talleres se relevaron las expectativas de los participantes y al final se les solicitó que evaluaran su desarrollo.

### 2.1. Análisis comparativo de las propuestas de ambos talleres

Al analizar en forma conjunta los resultados surgidos de ambos talleres se observaron ciertas diferencias entre las propuestas elaboradas por los operadores de Rosario y los de Río Cuarto.

<sup>6</sup> Esta técnica es parte de la metodología de visualización (Ver cap. 9)

Mientras los resultados de las propuestas surgidas de los operadores que asistieron al taller realizado en Río Cuarto apuntan fundamentalmente a mejorar la atención al cliente, en el grupo de Rosario se centraron en sus derechos como trabajadores.

En este caso los operadores seleccionaron como problema principal "la sobrecarga de trabajo", atribuyéndola a diversas causas, entre otras: "la falta de respuesta en tiempo y forma de otros sectores", "la demora en la rehabilitación del servicio al cliente", "la demora en la carga de las nuevas instalaciones", "la demora de trámites de back office" (...). Por ejemplo:

*"la gran angustia es no poder cerrar el caso, dar respuesta"*

*"se preguntan qué le pasa a Telecom si no le interesa el cliente?" (¿identificación con el cliente?)*

*"que la empresa nos escuche y tenga en cuenta la visión que tenemos de nuestras necesidades y de las necesidades de los clientes..."*

Otra de las causas de la sobrecarga de trabajo que señalan los operadores es la presión que la empresa ejerce sobre el tiempo de atención al cliente, consideran que el monitoreo va en desmedro de la calidad de aquella.

Un operador dice al respecto:

*"el objetivo del monitoreo es para corregir conductas desviadas (...) pero, te evalúan por ítem de calidad (según lo que aprendiste en los cursos); sin embargo en la pantalla te exigen tiempo, aparecen carteles señalándote que ya debes cortar con ese usuario y/o te marcan el tiempo que estás usando"*

Ante esta contradicción algunos operadores "dejan caer" llamadas, lo que les permite obtener un número mayor de llamadas (para cubrir el report) en menos tiempo.

Quizás esta "trampa" podría considerarse como una estrategia del colectivo de trabajo, pero debemos tener en cuenta que sólo es utilizada por un subgrupo y no la aceptan los otros compañeros. Además, aparentemente no hay un colectivo de trabajo, ya que solo existe la confianza entre pequeños subgrupos, ellos mismos manifiestan el temor de hacer comentarios delante de otros compañeros, dicen que "la empresa se entera de todo...". Y por otro lado es necesario recordar la falta de espacios comunes para el intercambio, tanto por horarios diferentes y rotativos, como por descansos individuales.

Todas las estrategias elaboradas por los operadores del taller de Río Cuarto, tendientes a la solución de esos problemas estuvieron dirigidas a agilizar el proceso de trabajo con el fin de acelerar los trámites y mejorar la atención al cliente; por ende disminuir la carga de trabajo y sus efectos en la salud de los operadores.

En el taller de Rosario los operadores destacaron como situaciones críticas:

- la organización, los mecanismos de control, la robotización
- la carga horaria, las horas de trabajo, los descansos
- carga psicofísica y carga mental

Consideran que la falla está en la organización del trabajo, debido al "desconocimiento de las formas de trabajo convenientes para el asesor, por parte de los encargados del diseño y el manejo de la información dentro del sector".

Sus testimonios reclaman:

*"una mejor comunicación y valoración del asesor comercial como un ser humano con necesidades generalmente no satisfechas y no como robots programados para alcanzar un número de llamadas sin calidad"*

Las propuestas elaboradas por los grupos tienden a:

*"Promover el conocimiento (toma de conciencia) de los derechos y obligaciones reglamentadas por el Convenio Colectivo de Trabajo"*

*"Prevenir y minimizar el avasallamiento empresarial, devolverle el poder de decisión a la gente hasta tanto se llegue a convenciones"*

*Por otro lado, se plantean como objetivo lograr la "administración de los propios tiempos", como en algunas de sus propuestas*

*"Negociar tiempo de pausas entre llamadas para que los operadores puedan restablecerse mentalmente"*

*"Realizar reuniones periódicas para elaborar estrategias comunes (trabajar en conjunto)"*

*"Organizar grupos de trabajo por áreas que apunten a mejoras en el ámbito laboral (Ejemplo de grupos por áreas: software, información, comercialización, planeamiento, evaluación)"*

Hasta aquí podemos observar que:

Si bien las estrategias propuestas por los operadores de la oficina de Río Cuarto apuntan a mejorar la atención al cliente y los operadores de la oficina de Rosario apuntan a mejorar sus condiciones como trabajadores, ambos buscan el mismo objetivo: aliviar la carga global de trabajo a la que están sometidos y obtener una mayor autonomía y reconocimiento.

Además si tenemos en cuenta que ellos (como operadores) y los clientes (como usuarios, destinatarios finales), son parte del mismo proceso productivo o servuctivo de trabajo, podemos inferir que ambas demandas, que surgen como una "queja dolorosa", están relacionadas con la organización del trabajo vigente.

Se podrían así considerar dos hipótesis a modo de conclusiones:

1. en los operadores se detecta una gran responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de la producción y una búsqueda de mayor autonomía;
2. la organización del trabajo vigente contribuye a aumentar la angustia, la tensión, el estrés de los trabajadores.

Para encontrar una explicación teórica de los enunciados anteriores nos planteamos ¿qué se entiende por autonomía?. Si tenemos en cuenta el enfoque de Gilbert De Terssac (1995): la autonomía bajo la organización taylorista-fordista daba cuenta de un fenómeno resistencial, donde en las sombras de la organización científica del trabajo, los trabajadores ponían en juego aquellos saberes que les eran negados desde la organización prescripta; mientras que hoy en día, la autonomía se inserta en la línea de la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de la producción realizada en una organización que busca cada vez más su transparencia y que liga sus incrementos de productividad a las competencias desarrolladas por sus trabajadores.

En este enfoque el principal interés de los nuevos modelos organizativos es la posibilidad de creación de reglas a partir de estas competencias.

Así la organización del trabajo resulta de una combinación de reglas formales definidas en términos cada vez más generales y reglas informales no escritas, producto del colectivo al que pertenecen, para obtener mejores resultados de producción.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que la organización del trabajo actual aumenta la angustia, la tensión, el estrés de los trabajadores en general, deberíamos preguntarnos a qué se debe.

Desde el enfoque de la psicodinámica del trabajo podríamos conjeturar que esto se debe a la contradicción que sufren los trabajadores cuando al reclamar sus espacios propios para recrear su colectivo de trabajo, ya saben que las posibles "reglas del oficio" (estrategias tendientes a resolver los problemas en su actividad cotidiana- trabajo real), serán tomadas por la empresa y "formalizadas" (pasando a formar parte del trabajo prescripto) y no se respeta el "espacio propio" de autonomía del colectivo como tal.

Si tenemos en cuenta que lo nuevo es producto de la experiencia y de las competencias de todo el grupo, el individuo creativo sería el portavoz, el emergente de ese colectivo; por lo tanto solo por medio del juicio ético y de utilidad, la propuesta será aceptada como "regla" (por ese colectivo de trabajo), pero para ello es fundamental crear ese espacio de comunicación tan reclamado en los talleres por todos los trabajadores. De no ser así, en vez de reglas continuarán surgiendo mecanismos de defensa, es decir "ideologías defensivas del oficio", que influyen negativamente sobre la productividad y afectan la salud de los trabajadores.

Además, esa autonomía que reclaman los trabajadores, no es generalizada por la empresa, ya que se otorga selectivamente a aquel (emergente del grupo) que demuestre mayor creatividad. Grave error de las empresas, que al distinguir a uno de los trabajadores, lo "separa" del resto de sus compañeros (colectivo de trabajo). De allí que aunque sus propuestas sean buenas, al ser "for-

malizadas" por la empresa pierden el "savoir faire" del colectivo, dado que las respuestas frente al trabajo real son dinámicas y necesitan recrearse continuamente con la cooperación del colectivo de trabajo.

En los estudios realizados por Christophe Dejourn (1998) encontramos la fundamentación de la importancia de este "espacio de discusión": "la gestión ordinaria del desfasaje entre la organización prescripta del trabajo y la organización real del trabajo implica, además de la visibilidad de los modos operatorios reales, arbitrajes repetidos que son necesarios para la coordinación".

El espacio de discusión debe estar abierto al intercambio, a la confrontación de opiniones, para proceder a arbitrajes y toma de decisiones sobre cuestiones que interesen al futuro del servicio; es esta actividad colectiva la que permite la construcción de normas, reglas y valores compartidos: "este espacio de discusión está consagrado a la deliberación colectiva, tiempo esencial para toda gestión sabia y racional del proceso de trabajo, la seguridad de las personas, las instalaciones y la vida comunitaria". "Porque trabajar no es solamente realizar actos técnicos, sino también hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas..."

Volviendo a "los operadores telefónicos" de nuestra investigación, a partir de las reflexiones teóricas y tomando en cuenta lo expresado por los participantes de los talleres, sería conveniente:

- Crear un espacio propio del colectivo de trabajo y/o de los representantes de cada colectivo de trabajo, donde se garantice una comunicación abierta, el intercambio de opiniones y una consulta permanente sobre sus condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Flexibilizar la administración de los tiempos y las pausas sobre la base de las recomendaciones de los expertos a fin de disminuir la carga global de trabajo, evitar la acumulación de fatiga, facilitar la recuperación del operador durante el proceso y, por ende, preservando la salud de los operadores.
- Llevar a cabo las mejoras del servicio propuestas, acciones que deberían estar a cargo tanto de los representantes de la empresa como de los representantes elegidos por los trabajadores, que acordarán y concretarán su implementación y buen funcionamiento.

Para concluir esta parte sintetizamos algunas de las expresiones más comunes de los operadores asistentes a los talleres, vertidas en la evaluación final ante la pregunta "¿Qué logré?" :

- ser escuchados, poder expresar realidades, sentimientos y preocupaciones,
- una mayor comunicación con los compañeros,
- ver realmente dónde se originan los problemas y buscar soluciones para mejorar el lugar de trabajo,



- tomar mayor conciencia sobre los problemas actuales y las posibles soluciones,
- darme cuenta "cómo diseminar los conocimientos adquiridos",
- aprender a elaborar objetivos en los niveles individual y grupal con los compañeros.

También destacaron la importancia del compromiso gremial y empresarial en estos temas. Uno de los testimonios sintetiza todo lo expresado:

(Logré) "*plantear los problemas, buscar posibles vías de comunicación y logré comprender que la solución no está arriba ni abajo y que nadie la va a traer, que debemos buscarla nosotros, plantearla y elevarla a los sectores correspondientes*".

Mientras otras expresiones evidenciaron el deseo de:

- "*Reunirnos para tratar de solucionar los problemas diarios ...*".
- "*Que este no sea el último taller, porque nos sentimos escuchadas*".

## 10.

### Interpretación desde la psicodinámica del trabajo

ESTHER GIRAUDO

#### Entre la teoría y los resultados...

A la luz de los conceptos teóricos referidos a trabajo, colectivo de trabajo, reglas del oficio y sufrimiento en el trabajo (elaborados por los investigadores del Laboratorio de Psicología del Trabajo del CNAM) y a partir del análisis del material cualitativo surgido en los talleres, podemos plantearnos una serie de hipótesis desde la psicodinámica del trabajo, como para dar lugar a investigaciones futuras.

El trabajo desarrollado por los operadores en su actividad cotidiana es de una gran complejidad; la organización prescripta de ese trabajo nunca es estrictamente aplicable. El operador recibe indicaciones de sus superiores (estas informaciones no siempre son coherentes) y a partir de ellas, en forma consciente o no, elabora respuestas (compromisos) de acuerdo con las posibilidades reales con que cuenta (aquí entran en juego todos los aspectos analizados de las condiciones y del medio ambiente de trabajo existentes en cada lugar).

Por ejemplo, en el caso de los operadores del 112, la empresa dice que son 'asesores comerciales', aunque ellos se consideran tradicionalmente 'operadores de tráfico'.

Algunos operadores manifiestan:

*"El trabajo no se hace como debería. Hacemos cursos que no se pueden implementar. Se va cambiando (continuamente) la forma de trabajo dentro de la empresa"*.

Con respecto a aquellos operadores del 114 que provenían de "mesa de prueba", se considera que se sienten impotentes al no poder solucionarles los problemas al cliente igual que antes, percibiendo esto como una disminución en su nivel de calificación, lo que a su vez los lleva a juzgar monótono su trabajo. "*Soy operador del 114 desde hace dos años, antes era revisador. El cambio lo noté muchísimo. Ser receptor del problema, es más difícil que ir a solucionarlo.*"

Cuando los operadores no pueden aplicar su "saber hacer" y resolver, en este caso las demandas de los clientes, se sienten impotentes, porque aquí en-



tra en juego su identidad como trabajador con relación a poder o no poder poner en acción sus capacidades.

De allí inferimos varias hipótesis:

1. **existe una relación conflictiva entre lo que establece la organización teórica del trabajo (trabajo prescripto) y la actividad que tiene que ver con la experiencia cotidiana de lo real (trabajo real)**

Por otro lado, como las personas se realizan por el reconocimiento de su hacer, cuando esto no se da, se sienten frustradas.

Una de las causas de esta falta de reconocimiento en el caso de los operadores, que tendría su origen en el posible conflicto planteado entre el trabajo real y el prescripto, consiste en que:

2. **los operadores no pueden establecer una buena relación con la organización del trabajo por falta de confianza.**

Esta falta de confianza surge cuando los operadores, para realizar lo mejor posible su tarea, se ven obligados a hacer "trampas" (Dejours 1992).

En varios testimonios escuchamos que los operadores manifiestan tener que mentir al cliente en nombre de la empresa:

*"lo veo como cliente y como empleada, (...) tenemos que mentir, hacer el verso".*

*"Mentimos a nivel país, planteles viejisimos que hacen que haya miles de reclamos"*

Como dice Dessors (1998) "esta práctica profesional es costosa psicológica y moralmente". La mentira crea un conflicto en el nivel personal y genera desconfianza en las relaciones entre los compañeros, los supervisores y con la empresa en general.

La contribución efectiva de los operadores a la resolución de las fallas y las incoherencias de la organización del trabajo, no pueden ser objeto del reconocimiento desde la empresa, dado que se basa en la mentira. Los operadores en sus testimonios expresan:

*"...nunca te agradecen. Somos responsables de todo". "Nunca nadie le dio bolla a la operadora".*

Pero además el hecho de mentir crea una desconfianza entre los operadores mismos, en la medida que no se puede evitar escuchar a los otros compañeros mentir. Los operadores dicen:

*"Lo que sentimos psíquicamente no podemos representarlo"*

*"No se trabaja en comunión".*

*"No nos valorizamos a nosotros mismos (...) tenemos que estar disponibles sin importar lo que sentimos como 'ser humano'".*

*"Nos vamos a agarrar de los pelos". "Falta de camaradería, ya que la empresa no la fomenta".*

*"... (quiero) conocer a los otros compañeros, saber lo que piensa el que está al lado mío."*

*"Me gustaría ir a trabajar con placer, tener una jornada de trabajo placentera con el cliente, con los compañeros, con todos".*

*"Añoro la paz y la tranquilidad que perdimos".*

Estos testimonios sumados a la dificultad para establecer relaciones, ya analizado en los factores psicosociales, nos lleva a pensar que la confianza no se da. La confianza a su vez es un elemento indispensable para la *cooperación funcional* en el desarrollo de la tarea, por ende su existencia también presentaría dificultades.

La tendencia observada es que desde la organización del trabajo, tanto por el ritmo como por el control ya analizados en la carga mental y psíquica, *se estaría obstruyendo la comunicabilidad no permitiéndose las relaciones entre las personas.*

Los siguientes testimonios lo ponen de manifiesto:

*"No permiten la relación entre los empleados, si ven a dos o tres personas juntas las disuelven enseguida, no hay tiempo para hablar. Falta de humanidad."*

*"Es mejor volver a la especialidad donde se conversaban y se obtenían (lograban) los objetivos que nos fijábamos (respecto de la actividad)".*

*"Solo el 20 % del total del personal va a prueba extendida, allí se habla con los compañeros, es más descansado."*

Esto nos lleva a una tercera hipótesis, consecuente de las dos anteriores, donde pareciera que:

3. **la organización actual del trabajo, que está presente en los puestos de los operadores del 114 y del 112, dificulta la existencia del colectivo de trabajo.**

En la fundamentación hicimos referencia a la importancia de la existencia del colectivo de trabajo y sus ventajas. Se habla de colectivo en una situación en la que las relaciones de confianza y de cooperación son posibles por medio de la elaboración de reglas comunes (Cru 1988).

En el caso analizado de los operadores podemos inferir que: al predominar el trabajo individual, y al no poder disponer de un espacio y tiempo grupal común, no pueden corroborar si su manera de resolver las situaciones conflictivas en su actividad (desfasaje entre trabajo prescripto y trabajo real) son aceptadas y compartidas por los demás (juicio de valor importante para su autovaloración); al no darse el intercambio de pautas no surgen las

“reglas del oficio”, que facilitarían el desarrollo de las tareas en forma más efectiva.

De ser así, es probable que en su lugar surjan “ideologías defensivas” por parte de los operadores para poder enfrentar el sufrimiento cotidiano ante las exigencias del trabajo real y de las condiciones a las que están expuestos; esto es lo que en definitiva generaría esa carga global de trabajo que repercute en su salud (física, psíquica y mental).

Por lo tanto, el conflicto entre los operadores y la organización del trabajo surge debido a que:

- hay un deseo de hacer las cosas de una determinada manera pero hay una organización del trabajo ya establecida ( poco flexible, controladora).
- la forma de organizar el trabajo no satisface la iniciativa personal de los operadores, no produce placer y surgen contradicciones (juego entre poder y no poder).

Luego, a mayor grado de contradicción, mayor desequilibrio. Esto provoca en ellos somatizaciones que pueden desencadenar patologías. Los síntomas más comunes manifestados por los operadores son: agotamiento, nerviosismo, tensión, dolores de cabeza, de oído, contracturas, el sentirse quebrados anímica y físicamente.

Todo esto tiene consecuencias no sólo en su salud sino también en sus relaciones familiares, dado que muchos de ellos afirmaron que, al finalizar su jornada de trabajo necesitan aislarse en un lugar oscuro y silencioso de sus hogares.

Los conflictos laborales no resueltos repercuten tanto en la calidad de vida de los trabajadores como en la calidad y productividad de las empresas.

## Conclusiones y recomendaciones

JULIO CÉSAR NEFFA

### Introducción: el contexto de cambio empresarial y sus exigencias

Desde comienzos de la década pasada, las empresas de telecomunicaciones están viviendo un proceso de cambios profundos y rápidos de su estructura, organización y tecnología. Los cambios más importantes ya habían ocurrido en el momento de realizar la investigación. En primer lugar, la total privatización de ambas empresas, con la drástica reducción del personal iniciada anteriormente bajo la modalidad de retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas. Este proceso fue acompañado por otros fenómenos tales como:

- la tercerización de numerosas actividades y servicios periféricos, de instalación y de mantenimiento, que anteriormente ocupaban una gran cantidad de personal, eran difíciles de controlar y tenían poca rentabilidad;
- la introducción de innovaciones tecnológicas y organizacionales más eficientes que permitieron compensar el anterior retraso respecto de la situación en los países más desarrollados en materia de equipamiento e infraestructura;
- la automatización de numerosas operaciones para captar, procesar y analizar la información administrativa y contable y los sistemas de facturación, que cambiaron sustancialmente la configuración de la carga de trabajo;
- la apertura de nuevos locales y el reacondicionamiento de los preexistentes, que originó la concentración del personal;
- la orientación sistemática hacia una atención de los clientes vía telefónica, ya sea para promover la venta de nuevos servicios o productos, para fidelizarlos, recibir los pedidos de información o para la transmisión de reclamos por mal funcionamiento de las líneas y aparatos de clientes y usuarios, en lugar del trato personal y directo, cara a cara;
- la modificación de la composición porcentual de la fuerza de trabajo: según sexo, se instauró un mayor equilibrio que en el pasado; según edades, mediante retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas de trabajadores de edad avanzada y el ingreso de jóvenes con lo cual se inició un proceso de rejuvenecimiento de la pirámide ocupacional; según el incremento del nivel de educación general y de calificaciones formales, debido al ingreso de jóvenes con estudios universitarios pero con poca experiencia laboral,

- el cambio de la relación salarial, que desplazó los trabajos estables, los contratos de duración por tiempo indeterminado y la garantía de estabilidad, para dar lugar a un fuerte incremento de la flexibilidad y de la precariedad, debido a la creciente proporción de nuevos empleados contratados, utilizando las formas promovidas de empleo, de pasantes y de personal contratado por tiempo determinado.

Durante la década 1990-2000 el contexto de apertura, desregulación y de mundialización, creado por la Ley Nacional de Empleo, unido al incremento de la competencia bajo todas sus formas, generaba tensiones entre y dentro de las empresas, por cuestiones de competitividad y preservación o aumento de sus partes de mercado. De allí la prioridad asignada a la eficiencia del servicio, la reducción de los costos, el incremento de la productividad aparente del trabajo, la reducción de los tiempos operatorios y la intensificación del trabajo, la permanente oferta de nuevos servicios, el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente procurando su fidelización e incorporando de manera acelerada innovaciones en cuanto a los productos, equipos y software, aún cuando los anteriores no hubieran cumplido su ciclo normal de vida.

## 1. La investigación

En la primera parte de esta publicación se hace referencia a la demanda que le dio origen y a los objetivos, a su dimensión pluridisciplinaria, la concepción teórica adoptada, la metodología utilizada y su carácter participativo.

Se trata de la primera investigación de este tipo realizada en el país sobre esta rama de actividad, que combina el estudio de las dimensiones cualitativas y cuantitativas a partir de una encuesta administrada a la totalidad de los operadores de los centros de trabajo más relevantes que fueron seleccionados, con la medición de los riesgos físicos y la observación ergonómica. Por este motivo sus conclusiones se refieren al problema de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) en su integridad, y sólo una nueva investigación que reúna todas estas características y utilice las mismas herramientas metodológicas, podría en el futuro cuestionar los resultados.

Sobre cada una de estas actividades y sectores estudiados, se dispone de un Informe de naturaleza académica y de los anexos correspondientes. Los mismos fueron confrontados con la experiencia de los operadores y entregados a las autoridades de FOEESITRA al concluir la investigación.

Es a partir del análisis y de las conclusiones de esos estudios, de los talleres mencionados y de las reuniones mantenidas en el seno del equipo, que se han redactado las siguientes Recomendaciones. Las mismas tienen plena validez para el momento en que se realizó la investigación, pero es probable que, tal vez por el impacto de los primeros resultados, las empresas se hayan vis-

to inducidas desde entonces a introducir rápidamente algunos cambios fáciles de realizar y poco costosos. También pueden haberse modificado las relaciones laborales por cambios en la legislación en materia de pasantías, y por la desaparición de oficinas, las fusiones de varias de ellas y la creación de otras nuevas.

Como ya se mencionara en los primeros capítulos de esta publicación, la investigación se refiere a la época específica en que se llevaron a cabo las observaciones, las mediciones, las entrevistas, los talleres y la encuesta (fines de 1998-comienzos de 1999). Durante el transcurso y a medida que los responsables de la seguridad e higiene del trabajo y de las condiciones de trabajo de las empresas constataban o recibían información acerca de los problemas identificados, o en otros casos porque esa situación coincidía con los programas de mejoras que se había decidido concretar, se fueron introduciendo ciertas modificaciones que atenuaban los efectos de las condiciones y medio ambiente de trabajo deficientes.

## 2. El medio ambiente físico de trabajo y sus riesgos

Las mediciones objetivas realizadas en materia de carga térmica, ruido, iluminación, ventilación y humedad, pusieron de manifiesto que, si bien en comparación con otras ramas de actividad, los riesgos tradicionales del medio ambiente de trabajo son menos frecuentes y de menor gravedad, sin embargo existen problemas que hacen más intenso y penoso el trabajo y afectan la salud de los operadores, incidiendo negativamente sobre el clima laboral, la productividad y la calidad del servicio.

El texto del Informe contiene un detalle de los valores registrados por cada una de esas variables en cada lugar de trabajo, y su relación con los valores aconsejables. En síntesis pudo observarse que:

1. el ruido del medio ambiente (debido fundamentalmente a la concentración de operadores trabajando en el mismo ámbito atendiendo llamados) superaba en todas las oficinas los máximos admisibles para este tipo específico de trabajo, dificultando el ejercicio de la actividad;

2. por causa de la obsolescencia o de la insuficiencia del mantenimiento preventivo, la infraestructura y los equipos que debían compensar la carga térmica, la ventilación, la iluminación y la humedad no estaban regulados de manera tal que los valores fueran homogéneos para todos los trabajadores de la sección o no generaran molestias a los operadores.

La percepción de los operadores sobre estos aspectos, en los mismos días y horarios en que se hicieron las mediciones, mostró una fuerte correlación positiva confirmando las mediciones.

Las recomendaciones más importantes son las siguientes:

- Aplicar medidas correctivas mediante un estudio de la carga de ruido, para disminuir su nivel en los lugares de trabajo, por ejemplo: instalación de paneles absorbentes en techos, paredes, etc., para lograr una adecuada insonorización.
- Modificar el sistema de iluminación, para que no haya exceso, defecto o reflejos nocivos sobre las pantallas, tendiendo a que la iluminación sea uniforme y difusa en todo el ambiente de trabajo, y evitar contrastes entre la pantalla y el plano de trabajo y las paredes. Esto permite evitar la fatiga visual provocada por el reflejo de la iluminación ambiente sobre las pantallas, lo que induce al operador a cometer errores. Las superficies planas sobre las cuales llega la luz: puertas, paredes, cortinas, escritorio, etc., deberán estar pintadas con colores suaves o claros o estar compuestas por materiales que armonicen con la iluminación, evitando contrastes bruscos entre la pantalla y el resto del ambiente.
- Mejorar el sistema de ventilación: que a lo largo de todo el año los ambientes de trabajo tengan una temperatura adecuada para llevar a cabo un trabajo sedentario y de tipo mental, regulando la velocidad de reposición del aire, cuidando la limpieza de los ductos, la calidad de los filtros y su reposición y adecuado mantenimiento, que evite que se reproduzcan hongos, bacterias y virus.
- Modificar las instalaciones del sistema de aire acondicionado (bocas de entrada colocadas en el techo y que dan de manera directa sobre algunos operadores) y regular la temperatura y el grado de humedad ambiente en todas las estaciones del año, para que se distribuyan de manera homogénea y no provoquen daño a la salud de quienes trabajan en su proximidad.

Desde el punto de vista ergonómico, las recomendaciones más importantes son las siguientes:

*Iluminación ambiental:* un mínimo de 500 Lux, con un contraste sobre la superficie de la pantalla, que en ningún caso deberá ser menor a la relación 6:1

*Temperatura del aire,* entre los 21 y los 23 grados centígrados.

*Humedad relativa ambiente:* debería situarse entre 40% y 65 %.

*Velocidad del aire:* nunca debe superar los 0,2 m/s, y lo ideal sería fijarla por debajo de 0,1 m/s

La *temperatura del piso,* no deberá nunca ser inferior a 4° de la temperatura promedio ambiental

*Ruido:* en ningún caso se deberán superar los siguientes valores de presión acústica:

- 70 dB (A) para tareas rutinarias
- 55 dB (A) para tareas con alto contenido intelectual
- 40 dB (A) para tareas que requieran comunicación verbal

El nivel sonoro equivalente aconsejado es de 40 dB (A)

### 3. Instalaciones e infraestructura edilicia

Se deben aislar o acondicionar de manera correcta los cables que están colocados en el piso y disponer los enchufes de manera adecuada para evitar el riesgo de recibir descargas eléctricas.

En algunas oficinas se deberían colocar persianas regulables para filtrar la luz natural, o reparar las existentes, ya que la intensidad del reflejo es muy importante. Asimismo, sería menester modificar la pintura de paredes de los locales.

En cuanto al mobiliario requerido por los equipos de informática, las luminarias del techo deberían caer perpendiculares a las mesas para evitar reflejos o encandilamientos. Las pantallas video-terminales deberían colocarse de manera tal que la luz natural no genere reflejos.

Respecto del *lay-out* como norma general, se debe dejar mas espacio entre los puestos de trabajo, para no dificultar la circulación: el óptimo es un promedio de cuatro metros cuadrados por trabajador

Debería haber entrenamientos para hacer frente a situaciones de peligro (incendios, inundaciones, etc.) que impliquen la necesidad de evacuación del edificio, diseñado una adecuada señalización. El criterio es que en todo lugar de trabajo cuya población supere las cuarenta personas debe existir al menos una doble salida del edificio.

### 4. El puesto de trabajo y la ergonomía de los equipos

La distancia entre los ojos y la pantalla debe ser como mínimo de 50 cm.

Las VDT más antiguas de las PC deberían estar provistas con un protector de pantalla, no espejado. Pero en el caso ideal, cuando los monitores son modernos, y cuentan con buena definición visual, no se hace necesario el protector de pantalla.

Los operadores deberían contar con atriles o porta-documentos para facilitar la lectura.

Considerando que se verifican habitualmente dos distancias de lectura: una distancia hasta la pantalla, y otra más cercana hasta el teclado y/o el tex-

to escrito, se hace necesario controlar adecuadamente la graduación de los anteojos recetados, para que se contemple esta situación.

Se debe revisar en cada caso que los separadores entre puestos de trabajo (mamparas) sean del tamaño indicado y estén diseñados de manera ergonómica, pues en caso contrario no cumplen con su función y dejan de ser necesarios. En el momento en que se realizó la investigación, no disminuían el ruido ambiental y en cambio dificultaban la comunicación entre los operadores.

Las sillas para los operadores deberían ser ergonómicas y adaptables a las dimensiones antropométricas de sus usuarios, es decir permitir regular la altura del asiento, la posición del respaldo e inclinación; repararse o cambiarse a la brevedad cuando se deterioran (ruedas rotas, apoya-brazos caídos), y los asientos contar con dos centímetros de espesor al comprimirse; también capacitar al operador para regular la altura de su silla en la postura más adecuada.

Las mesas sobre las cuales están colocadas las PC deben ser adaptables y contar en su parte inferior con una sección deslizante y regulable en altura, para colocar allí el teclado.

Las dimensiones aconsejadas internacionalmente son las siguientes:

- La altura de mesa recomendable: 70-72 cm
- La profundidad total debe medir más de 60 centímetros, y el ancho más de 120 centímetros
- La altura libre debajo de la mesa: >65
- La profundidad libre debajo de la mesa: >60
- La profundidad libre debajo de la mesa (con relación a la rodilla): >45
- La profundidad libre debajo de la mesa (para permitir posición de los pies): >60

Se debe proveer de una almohadilla, un suplemento plástico o de un simple listón de madera para apoyar las manos en el caso de usar los teclados convencionales, pero se recomienda la utilización de teclado ergonómico en los equipos.

También debería dotarse a los puestos de trabajo de barrales y apoya pies en función de la talla y consultando a los operadores que los ocuparán.

En cada lugar de trabajo debería existir una mayor proporción de aparatos telefónicos por operador, en una relación mínima de un aparato cada cuatro personas.

De manera periódica, los "meridian" y el auricular deben ser objeto de tareas de mantenimiento a fin de evitar ruidos parásitos que molesten la audición.

## 5. Ergonomía del software informático y telefónico

Se deberá establecer un "planning" para el mantenimiento de las PC (*hardware* y *software*) que tenga lugar de manera periódica, pues cuando se producen caídas del sistema o cuando éste funciona lentamente, tal situación impide acelerar la atención al cliente y aumenta la tensión del operador.

Se deberían realizar cursos de capacitación para que los operadores aprendan a posicionar de manera adecuada los monitores respecto de las fuentes de luz, regular la intensidad de iluminación de las pantallas, buscar los colores más apropiados, agrandar el tamaño de los caracteres y de los espacios entre letras y entre renglones para tener una mejor percepción de los signos.

En algunos casos, se debería modificar el software para perfeccionarlo, simplificando y desechando la información superflua. Esta tarea debe programarse consultando a los propios operadores, y utilizando criterios ergonómicos, para acelerar el tiempo que insume el sistema, dar la respuesta al operador y disminuir las esperas de los sistemas GIRAFE, PDLA y ACTOR (largos tiempos de espera pueden provocar errores por olvido o ansiedad).

En varias oficinas sería necesario incorporar más capacidad de memoria de trabajo en los discos duros de las PC existentes, o sustituirlas por otras más potentes, para que los operadores puedan trabajar con varias ventanas abiertas en simultáneo.

En lugar de códigos abstractos, se debe procurar una relación semántica o icónica más directa, o usar denominaciones de uso común, como por ejemplo la M para indicar el sexo masculino. Es también necesario simplificar el diseño de las pantallas, eliminando o separando las variables que no se utilizan de manera intensa, (por ejemplo, para el puesto del 114, en la planilla F3, se consultan más frecuentemente sólo unas 6 de las 35 variables); esto se lograría incorporando íconos en lugar de leyendas o algoritmos cuando se trata de operaciones muy frecuentes.

El software debería reprogramarse para que no puedan entrar dos llamadas al mismo tiempo. Se recomienda establecer una pausa de entre 10 y 15 segundos entre llamadas para permitir la recuperación del operador. Esta es la norma que con frecuencia se aplica internacionalmente. También se podría facilitar la tarea del operador procurando que el código del telegestor no tenga que escribirlo él cada vez que atiende a un cliente, sino que el sistema lo cargue automáticamente.

Es necesario mejorar la capacitación de los operadores, sobre todo del nuevo personal; así se posibilitaría manejar mejor los equipos y el software, cometer menos errores y responder con mayor calidad a las demandas de los usuarios.

Se debería también mejorar el contenido y la forma de los manuales de instrucción, para poder efectuar consultas en directo, y para que el resultado de las actividades de capacitación fuera más positivo.

## 6. Higiene y confort laboral

Conforme al incremento de la dotación de ambos servicios, los baños deben contar con número suficiente de lavabos, inodoros, espejos, y con un espacio suficiente. Se podría destinar un espacio y mobiliario para vestuarios, formando una unidad funcional con los baños.

En todos los locales se debería disponer de equipos con agua potable, y aparatos de autoservicio para beber infusiones frías o calientes (té, café, mate, caldos). Se recomienda autorizar a los operadores a disponer de agua mineral u otra bebida en la mesa de trabajo, porque la conversación continuada reseca la garganta y produce sed. Se recomienda proveer un dispositivo que esté en el plano de trabajo para sujetar los recipientes y evitar su caída.

Las salas de descanso deberían contar con una ambientación que facilite el descanso visual; ser espaciosas y estar bien equipadas con sillones y acceso al teléfono, estableciendo mediante una clave para cada operador un número de llamadas mensuales sin cargo.

Cuando la cocina haga las veces de sala de refrigerio y de sala de descanso, debería ser de un tamaño más grande que en la actualidad, y estar equipada con sillones cómodos y con acceso al teléfono.

Las necesarias tareas periódicas de desinfección de los locales deben realizarse de manera programada, pero siempre fuera del horario de trabajo.

## 7. Carga física y esfuerzo muscular

Si bien actualmente, y en comparación con otras actividades, el trabajo de los operadores de atención telefónica no requiere un gran esfuerzo muscular, ciertamente existe una carga física estática, debido a la postura sedentaria. Su posición fija y la naturaleza repetitiva de las tareas, conducen a problemas de salud por motivos posturales; para evitar las lesiones que se derivan, es necesario prever breves momentos de pausas, distribuidas a lo largo de la jornada.

La pausa y la movilidad son indispensables para el desentumecimiento muscular. Se recomienda capacitar a los operadores en la utilización de técnicas de relajación y descontracturación muscular, en la adopción de posturas correctas frente al teclado y la pantalla, y en la realización de ejercicios de descanso visual. Las posiciones correctas también tienen vinculación con la correcta utilización de un asiento ergonómico y elementos anexos de confort postural.

En particular, el descanso visual debe restablecerse y tomarse periódicamente en el momento oportuno y no concentrarlo y agruparlo cerca de la hora del refrigerio como suele ocurrir. Esta disposición no se aplica durante el tiempo de la investigación, a pesar de estar incluida en la Convención Colectiva.

La implementación de "la hora del cliente" (desde hace años en las oficinas de Rosario) durante la cual los telegestores no pueden hacer libre uso de la pausa necesaria o de la interrupción para ir al baño, es una medida absolutamente negativa para la salud física y psíquica de los operadores.

## 8. Ergonomía de la actividad: la carga mental

Por el tipo de tarea, y si se dejan de lado los problemas posturales y los esfuerzos repetitivos, los requerimientos del puesto de trabajo son esencialmente psíquicos y mentales.

Con respecto a la carga mental, los estudios de ergonomía han puesto de relieve la existencia de ciertos problemas en trabajos de esa naturaleza.

Se requiere un permanente uso de la memoria para recordar datos; una gran concentración y poner mucha atención, que deben ir juntos con la exigencia de rapidez, generando respuestas que permitan resolver en tiempo útil los problemas planteados por el cliente. El gran número de llamadas, sin que existan pausas entre ellas, provoca fatiga, tensiones y un gran desgaste mental. El operador se ve obligado a consultar continuamente diversas pantallas y, como debido a la configuración del *software* muchas veces la información no está bien ubicada, se ve obligado a buscarla cada vez. Para la solución de estos problemas se hacen las siguientes recomendaciones: unificar, homogeneizar y actualizar sistemáticamente, por medio de la misma pantalla, o de carteles ubicados de manera estratégica, las informaciones acerca de las novedades en materia de productos, servicios y procesos, que se producen dentro del lugar de trabajo y con las demás oficinas y el público. Por otra parte, se debe hacer un esfuerzo para simplificar el proceso de consulta sobre la información acumulada, con el mejoramiento del *software*, como ya se mencionara anteriormente.

## 9. Aspectos afectivos y relacionales: la carga psíquica

Por su misma naturaleza, el trabajo de los operadores implica un gran esfuerzo y a menudo puede generar conflictos:

- con los clientes
- con los supervisores
- con los colegas, que no siempre dan el apoyo requerido,



- consigo mismo: ante la imposibilidad de ser siempre veraz en cuanto a la información transmitida en los reclamos.

La relación con los clientes y usuarios es con frecuencia de tipo conflictivo, por el contenido y urgencia de sus requerimientos y el estado anímico que predomina cuando buscan comunicarse con el 112 o el 114, para pedir información o hacer reclamos.

Desde el momento en que recibe la llamada, el operador se encuentra a la expectativa y tiene muy en cuenta el tono del cliente, que en algunos casos puede ser agresivo, insultante, y en otros seductor o acosador; puede buscar darle miedo o alertarlo sobre falsos peligros y alarmas; esto impacta sobre su humor y deja al operador en un estado de "shock" emocional del cual no siempre se recupera antes de recibir una nueva llamada. Cumplir eficazmente con sus tareas, significa que los operadores deban usar su capacidad de resistencia y adaptación para llegar a absorber los impactos de los llamados inadecuados; así, deben tener el control de sus emociones y expresiones, para no responder con descortesías que pueden dar lugar a reclamos y sanciones.

Cuando la carga de trabajo es más intensa debido a la cantidad de llamadas y, ante la imposibilidad de dar una respuesta adecuada y en el tiempo oportuno, los operadores se ven obligados a dar respuestas inapropiadas, fingir o mentir para conformar al cliente y salvar la imagen de la empresa; pero eso genera tensiones y perturbaciones emocionales al operador y a mediano plazo deteriora la imagen de la empresa ante los usuarios y entre los mismos trabajadores. Frente a estas situaciones, se debería acordar el contenido de las respuestas con el supervisor, para hacerlas más adecuadas, permitiendo al operador disponer del tiempo suficiente de pausa entre una llamada y otra, y así disminuir la tensión generada por este tipo de llamados.

Por otra parte, el hecho de saberse controlado en permanencia por los supervisores, y la obligación de tener que cumplir en cantidad con ciertos requerimientos del "report" al final de la jornada, es generador de tensión. El supervisor puede continuar ayudando al operador para capacitarse, transmitir información, corregir errores, aconsejar para resolver problemas, y colaborar prestando un mejor servicio a los clientes y usuarios; pero en otros casos, puede predominar en ellos un espíritu policíaco que busca señalar culpables o equivocados para reprimirlos públicamente y aplicarles una sanción. La elevada intensidad del trabajo hace que se dé prioridad a la productividad —medida por el número de llamados atendidos durante el día por cada operador— antes que a la calidad del servicio prestado.

Se recomienda asignar una mayor cantidad de tiempo a los operadores para responder las llamadas más complicadas, con el fin de permitirle mejorar la atención al cliente y darle solución a sus problemas.

La comunicación de los operadores entre sí, dentro de las oficinas y entre los diversos departamentos o secciones, es todavía imperfecta y se ve dificultada por la gran heterogeneidad de los horarios de entrada y salida. Esto les impide construir y estabilizar el colectivo de trabajo y mediante la comunicación recíproca darse a sí mismos pautas, consensuar "reglas del oficio" para actuar, comportarse y resolver problemas.

Habida cuenta de las dificultades para la información, la comunicación y el intercambio, se debería crear en cada área o grupo de trabajo homogéneo, un espacio para la reflexión y la expresión colectiva acerca de las condiciones y medio ambiente de trabajo, analizarlas y formular propuestas con vistas a la prevención e involucrarse participando en su mejoramiento. La posibilidad de expresarse y comunicarse en este ámbito, y de intervenir para mejorar la situación, reduciría sensiblemente las actuales tensiones al encontrar un espacio de participación donde se pueda buscar la solución de problemas comunes. Esta tarea debería desarrollarse en coordinación con los representantes del sindicato en el lugar de trabajo.

Al mismo tiempo, la empresa debería emprender campañas en los medios de comunicación, o por mensajes impresos de manera llamativa junto con las facturas, enseñando al público cuál es el mejor uso del servicio, haciendo conocer a los usuarios la complejidad de la tarea de los operadores e inculcando el respeto hacia su actividad, para disminuir las llamadas tensionantes.

## 10. La organización del proceso de trabajo

El problema central que afecta a ambos puestos de trabajo, es la intensidad de éste: resultado de la gran cantidad de llamadas que reciben, su diversa complejidad, el tiempo escaso, limitado y rígido del que disponen para atenderlas, la inexistencia o el reducido tiempo de pausas que se deja entre llamadas; todo lo cual crea tensiones que se acumulan a medida que pasa la jornada y dificulta la recuperación de la fatiga. La "cola" de llamadas entrantes provoca tensión y para muchos operadores esto se hace intolerable al final de la jornada. Como principio general, no deberían entrar dos llamadas al mismo tiempo en cada posición.

El informe del estudio sobre los efectos fisiológicos de la carga laboral indicaron el aumento de la tensión y de la frecuencia respiratoria en los momentos de mucho tráfico.

De acuerdo con la experiencia internacional, y como una medida adecuada y prudente, se debería dejar una pausa de 10 a 15 segundos entre llamada y llamada. Esto debería programarse sistemáticamente mediante el software. Durante los días y horarios de mayor tráfico, se debería procurar filtrar de al-



guna manera las llamadas para que sólo lleguen al operador las más pertinentes.

Para evitar el agotamiento durante la jornada de trabajo y facilitar la recuperación de la fatiga, y particularmente la fatiga visual, se debería efectivizar el descanso ocular de 10 a 15 minutos para todos los operadores (de planta y pasantes) cada dos horas, sin que se puedan acumular con otras pausas, como la del refrigerio, cumpliendo con lo estipulado en el CCT N° 201/92.

Se deberían flexibilizar los requerimientos en cuanto a la permanencia en el puesto y prever reemplazos, para que los operadores puedan hacer pausas e interrupciones y dejar momentáneamente el puesto cuando sea necesario: autorizarlos para ir al baño o a la mayor brevedad; no es razonable continuar con esperas que llegaron en algunos casos hasta 45 minutos, lo que produce efectos negativos sobre la salud.

Para hacer menos monótono el trabajo y promover la rotación y la polivalencia, se debería programar dentro de cada oficina o sección algunos cambios de la organización, tales como: 1) la rotación de puestos y de tareas entre los operadores de una misma oficina, y 2) la ampliación y el enriquecimiento de tareas para que los operadores vayan accediendo a las más integradas y de mayor responsabilidad. Para aliviar su insatisfacción provocada por el hecho de no poder resolver algunos problemas, sería conveniente rotarlos y destinar una parte de su jornada a la realización de tareas de gestión, promoviendo que participen en el cierre de los trámites en los cuales están directamente involucrados.

En el caso del servicio de reparaciones, podría hacerse y evaluarse la experiencia de llegar a prever una nueva división del trabajo consistente en separar la tarea propia del operador del puesto 114 de la tarea de prueba, y rotar periódicamente al personal entre esos dos puestos. Se debería estimular el trabajo en equipo, suministrando información y capacitación a los diversos operadores: revisadores, empalmadores, cruzadores, operadores, para que comprendan que de la calidad de su trabajo depende la calidad de otros y la reducción de la carga de trabajo del conjunto.

Es necesario mejorar la comunicación y la articulación entre los distintos sectores de la empresa, ya que los problemas de un sector repercuten sobre otros. Por ejemplo: los problemas no resueltos por el 114 se desplazan hacia llamadas al 112. Del mismo modo, en el 112 los problemas o demoras de *back-office* se trasladan a la atención telefónica, reiterándose las llamadas de los clientes por trámites no resueltos satisfactoriamente o en el corto tiempo previsto (como se comprobó en Río Cuarto). En este sentido, sería de utilidad promover reuniones periódicas de intercambio de información entre los sectores interrelacionados.

El "report" diario permite controlar el número de llamadas recibidas e identificar a quienes atienden pocas llamadas o a los que, cuando las procesan, superan el tiempo máximo prescripto para cada una.

Por razones de prudencia, a fin de respetar la privacidad del trabajo de cada empleado y para no perjudicar el servicio, los supervisores no deberían interrumpir de manera abrupta la comunicación cuando el operador supera el tiempo máximo previsto, si éste no ha llegado aún a resolver el problema. Se pueden fijar, de manera consensuada, ciertas reglas en esta materia.

Cabe recordar que todos los operadores y todos los usuarios no tienen un mismo comportamiento estándar para expresarse, formular preguntas sobre sus problemas y no se puede aplicar una misma medida del tiempo destinado a la recepción de la demanda del cliente y para darle una respuesta adecuada. Ante el incremento de la oferta de servicios y productos se complejiza la tarea de telegestión, que requiere la explicación detallada de la cuestión al cliente y una adecuación flexible a sus necesidades y recursos económicos; por consiguiente, el tiempo requerido para brindar una calidad óptima en la atención a los clientes y usuarios es mayor a la otorgada.

A lo largo de la jornada se registran muchas novedades operativas, pues con frecuencia se crean nuevos productos y servicios, dando lugar a nuevas informaciones que a causa de su número y complejidad, y de la carga de trabajo no pueden ser asimiladas correctamente por los operadores, pero además no siempre son comunicadas de manera adecuada a todo el personal interesado. La carencia de esa información atenta contra la calidad del servicio y deja al operador desactualizado y en mala posición frente a los clientes. Es necesario cubrir de manera sistemática los déficits de comunicación interna.

## 11. La duración y configuración del tiempo de trabajo

Las empresas deberían tomar más en cuenta la experiencia internacional, y muy particularmente de los países donde residen sus casas matrices, en cuanto a lograr la progresiva reducción de la jornada de trabajo para atenuar la fatiga psíquica y mental que este tipo de tareas implica.

La recomendación central en esta materia consiste en la combinación de jornadas de trabajo más cortas con bandas horarias más prolongadas de atención al público flexibilizando los horarios de entrada y salida, y disponer de una mayor cantidad de operadores en los días y horarios en que se puede llegar a prever una mayor intensidad de llamados (por ejemplo los días lunes, luego de feriados, terminación del período de vacaciones anuales, condiciones climáticas desfavorables, etc.) para el servicio de reparación, o en períodos de vencimiento de facturas, para el de telegestión.

Esto se puede lograr incrementando la dotación del personal asignado a estos puestos de trabajo y con una mayor flexibilidad en cuanto a las horas de ingreso y egreso, horas extraordinarias o turnos diagramados. Se debería planificar la movilidad del personal por medio de un programa de turnos y horarios en forma anual o semestral, para que con la suficiente anticipación los operadores puedan hacer frente a los requerimientos del servicio, sin afectar las necesidades y compromisos familiares y sociales, pues una modalidad anárquica e imprevisible de la empresa en esta materia desorganiza la vida familiar. Se debe evitar que por falta de previsión o escasez de personal, los operadores lleguen a trabajar -como se comprobó en ciertas oficinas- hasta diez días corridos, sin poder disponer del descanso hebdomadario.

Para evitar finalmente un deterioro de la salud, el diagrama global de trabajo debe tener en cuenta de manera integrada todas las pausas, descansos y otras medidas preventivas, más los regímenes de vacaciones, licencias y otros aspectos convencionales. Para el caso concreto de requerirse horarios discontinuos por razones de fuerza mayor, esos cambios de configuración de la jornada deben ser notificados con varios días de antelación, cumpliendo con el Convenio vigente.

Una demanda unánime de los operadores consiste en poder disponer de más tiempo para atender al cliente, como una condición para brindar un servicio de mayor calidad, privilegiando la solución del problema de cada usuario, y para brindar una atención adecuada a la cantidad de llamadas diarias.

## 12. Prevención de la seguridad y mejoramiento de la salud ocupacional

### 12.1. Los exámenes pre-ocupacionales y periódicos de salud

El sistema introducido con la promulgación de la Ley N° 24.557 de Riesgos del Trabajo en 1996 creó una nueva institución con el propósito de hacer posible la prevención de los riesgos en el trabajo: las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART); pero entre otras falencias dicha norma no tuvo prácticamente en cuenta los factores derivados de la organización del trabajo, el impacto de la incorporación de nuevas tecnologías y de las nuevas modalidades de trabajo. Por lo tanto, en el momento de la investigación, la aplicación de una ley promulgada en 1996, catalogada entonces como incompleta, fue objeto de críticas y propuestas de reforma: puede afirmarse que desde su promulgación dicha norma está desactualizada en lo que hace a la prevención de riesgos del trabajo y enfermedades profesionales especialmente de tipo psíquico y mental y no toma en cuenta la situación específica de la rama de telecomunicaciones.

En consecuencia, el Estado, las empresas de telecomunicaciones, y la entidad gremial deberían concertar la introducción de cambios en el Decreto 658/96, la Res. N° 43/97 y la Res N° 54/98, en lo que se refiere a las enfermedades originadas por la deficiente organización del trabajo, incorporar la constitución del legajo médico, que se considera una herramienta indispensable para el seguimiento de la salud de los trabajadores, subsanando así el vacío que crea la falta de implementación de los exámenes periódicos.

La prevención en materia de salud de los trabajadores, debería consistir básicamente en:

1. los *exámenes preocupacionales*, tomando en cuenta las exigencias del puesto, para conocer el estado de salud de los candidatos, con el propósito de prevenir antes que el de excluir,
2. Los *exámenes médicos periódicos*, por ejemplo cada dos años (incluyendo los oftalmológicos) informando de manera completa a los interesados.

Cabe recordar que, al derogarse el Título II del Anexo I del Decreto N° 351/79, y quedar sustituido por el Decreto N° 1338/96, no se estableció la obligación de crear el **legajo médico**. Eso tampoco se incorporó en las posteriores resoluciones de la SRT. Pero teniendo en cuenta la experiencia internacional y las recomendaciones de la OIT y de la OMS, se considera muy necesaria su inclusión para hacer el seguimiento periódico de la salud psicofísica de los operadores.

La organización sindical, conjuntamente con las empresas y las ART correspondientes, deberían acordar que, en dicho legajo, los exámenes pre-ocupacionales y los periódicos contengan, -además de lo exigido en términos generales por la legislación vigente y contemplado en la Resolución N° 43/97- disposiciones relativas a los riesgos específicos del trabajo de los operadores del sector telecomunicaciones<sup>1</sup>, que surgen de esta investigación, como por ejemplo:

- la historia laboral del operador,
- su historia clínica,
- el registro de los síntomas subjetivos percibidos por el trabajador, que se refieran al agotamiento mental y psíquico, que puedan tener una influencia

<sup>1</sup> La resolución N° 43/97, contempla solamente la realización de: examen físico completo, que abarca todos los aparatos y sistemas, incluyendo agudeza visual cercana y lejana; radiografía panorámica de tórax; electrocardiograma; exámenes de laboratorio: hemograma completo, eritrosedimentación, uremia, glucemia, reacción para investigación de Chagas Mazza, orina completa; estudios neurológicos y psicológicos cuando las actividades a desarrollar por el postulante puedan significar riesgos para sí, terceros o instalaciones, y declaración jurada del postulante o trabajador respecto de las patologías que son de su conocimiento.

- sobre su trabajo, tales como fotofobia, deterioro de la visión, dolor de cabeza y de ojos,
- los estudios oftalmológicos realizados por especialistas, que incluyan la medición de la distancia al punto más cercano, determinan si el trabajador tiene la visión adecuada para el trabajo ante VDT; el cansancio visual; relevar la posición de los ojos y la amplitud en la acomodación; medir el tiempo de acomodación y la presión ocular,
  - el examen músculo esquelético, para detectar si existe un síndrome cervical u otro similar que puedan causar daño a la columna vertebral o esfuerzo excesivo para los brazos; tomar en cuenta las actividades a realizar, tanto en posición estática (posturas) como dinámica (gestos operativos),
  - un estudio de la capacidad auditiva y del estado de las cuerdas vocales,
  - la evaluación de la aptitud del trabajador para adecuarse al medio ambiente de trabajo y para adaptarse a las condiciones de confort en el puesto asignado.

## 12.2. Prevención de las enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo

El Decreto 658/96 (que establece el listado de enfermedades profesionales), reglamentario de la Ley N° 24557, sólo contempla para el sector de telecomunicaciones los siguientes agentes de riesgos para la actividad, que puedan provocar enfermedades profesionales:

### 1. Agente: posiciones forzadas y gestos repetitivos en el trabajo

#### I (Extremidad Superior)

Enfermedades en relación con las actividades laborales que pueden generar una exposición a ese riesgo:

##### - Afecciones periarticulares:

**En el hombro:** debido a trabajos que requieren movimientos repetitivos o forzados del hombro:

- Hombro doloroso simple (tendinitis del manguito de los rotadores).
- Hombro anquilosado después de un hombro doloroso rebelde.

En el codo: por causa de trabajos que requieren movimientos repetitivos de aprensión o de extensión de la mano, o de supinación y prono-supinación; trabajos que requieren movimientos repetitivos de aducción o de flexión y

pronación de la mano y la muñeca; trabajos que requieren un apoyo prolongado sobre la cara posterior del codo:

- epicondilitis
- epitrocleitis
- higromas:
- higroma agudo de las sinoviales o inflamación del tejido subcutáneo de las zonas de apoyo del codo
- higroma crónico de las sinoviales del codo
- síndrome de compresión del nervio cubital
- síndrome del pronador
- síndrome cérvico-braquial

**En la muñeca, manos y dedos:** debido a trabajos que requieren movimientos repetitivos o mantenidos de los tendones extensores y flexores de la mano y los dedos; de extensión de la muñeca o de aprehensión de la mano; o bien un apoyo prolongado del carpo o de una tensión mantenida y repetitiva sobre el talón de la mano:

- tendinitis, tendosinovitis de los tendones de la muñeca y mano.
- síndrome del túnel carpiano
- síndrome de Guyon

### 2. Agente: sobrecarga del uso de la voz de los telefonistas

Las enfermedades que puede provocar:

- disfonía recurrente, que se intensifica durante la jornada de trabajo y que recurre parcial o totalmente durante los periodos de reposo o vacaciones, sin compromiso anatómico de las cuerdas vocales;
- disfonía persistente que no se recupera con el reposo y que se acompaña de edema de cuerdas vocales;
- nódulos de las cuerdas vocales.

De lo que antecede, surge que los actores sociales deberían arbitrar los medios necesarios para concertar la inclusión de todos los agentes de riesgo aún no contemplados en el mencionado decreto<sup>2</sup>.

Debido a la incorporación de nuevas tecnologías a menudo surgen otros riesgos; cabe recordar por lo tanto que el Decreto 1278 del 2000, en su articulo

<sup>2</sup> De acuerdo con la Res SRT N° 54/99, el 30 de junio del 2000 deberían haber comenzado a realizarse los exámenes periódicos de los trabajadores ocupados en las siguientes actividades según la CIU (clasificación internacional uniforme de ocupaciones), a saber: 720011 Comunicaciones por correo, telégrafo y telex; 720046 Comunicaciones telefónicas; 720097 Comunicaciones no clasificadas en otra parte.

lo 5 introdujo un mecanismo para identificar las enfermedades profesionales no incluidas originalmente en la lista reconocida oficialmente; se podría recurrir a él en caso de ser necesario, así como justificar la inclusión del sector de telecomunicaciones dentro de las actividades laborales que pueden generar exposición a otros riesgos.

### 12.3. La participación

Las empresas y la organización sindical deberían posibilitar mediante la negociación colectiva, el funcionamiento de la Comisión Paritaria Empresa - FOEESITRA de Higiene y Seguridad Laboral en cada una de las empresas, para el mejoramiento de la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo, atendiendo a la experiencia de los países en los cuales residen las respectivas casas matrices y tal como lo propone el Artículo 19, inciso d) del Decreto 170/96: "Promover la integración de comisiones paritarias de riesgos del trabajo".

Al igual que en esos países, las empresas deberían destinar un cierto porcentaje sobre la masa salarial para cubrir el presupuesto de funcionamiento de dicha Comisión.

Según esa experiencia internacional y los Convenios y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, los objetivos de esta Comisión podrían ser básicamente los siguientes:

- información,
- formación,
- confección de carteleras, impresión de carteles y redacción de folletos,
- promoción del cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales en la materia,
- investigación de las causas de los accidentes y enfermedades profesionales,
- informes y estadísticas para informar al personal,
- intercambio, expresión y reflexión colectiva del personal de cada oficina, acerca de su percepción y vivencias en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo y su impacto sobre la salud,
- acciones conjuntas de inspección, prevención y reparación y
- propuestas de mejoramiento con vistas a la prevención.

En ese contexto, las empresas y la organización sindical deberían participar conjuntamente para formular el Plan de Mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, que establece el Art. 4, punto 2, segundo párrafo de la Ley sobre Riesgos del Trabajo, que reglamentan los Decretos N° 170, de febrero de 1996 y N° 1278, de diciembre de 2000.

### 12.4. La necesidad de actualización y reforma de las normas

Al mismo tiempo que se ponen en marcha y se hace el seguimiento de esas recomendaciones, se debería solicitar por donde corresponda la reforma de la Ley sobre Riesgos del Trabajo y de su Decreto Reglamentario (Art. 3° del Decreto 170-96), formulando propuestas para que, en su contenido, no sólo se recuerden los deberes de los trabajadores, sino también se incluyan explícitamente sus derechos y los de la organización sindical para que ésta pueda participar activamente, junto con los empleadores y las ART correspondientes, en:

- la formulación de dicho Plan de Mejoramiento,
- la identificación de los riesgos ocupacionales presentes y de los factores que atentan contra condiciones de trabajo adecuadas,
- la información a todos los trabajadores acerca de los riesgos que están presentes en el lugar de trabajo y las medidas de prevenirlos, mediante folletos y carteles ampliamente difundidos,
- la formación y la capacitación de los trabajadores para la prevención de riesgos, involucrando a los pasantes y a los trabajadores contratados a tiempo parcial y por duración determinada (Decreto 1250/98)
- la evaluación y el control del cumplimiento de la legislación vigente,
- la selección de los elementos de protección personal incorporando los conocimientos ergonómicos y el asesoramiento para su correcto uso,
- el suministro de información relacionada con la seguridad en el empleo de productos químicos y biológicos,
- la mejora del sistema estadístico en cuanto a los incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, estudiando sistemáticamente sus diversas causas,
- atención de los problemas que afectan a las víctimas de los riesgos laborales, procurar su reconversión profesional y su reintegro a los lugares de trabajo, utilizando la ergonomía para adaptar el trabajo a su nueva situación.

### 13. Condiciones de empleo

Las empresas han recurrido a la utilización sistemática de las formas promovidas de empleo y de las pasantías para reducir los costos laborales, flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo y al mismo tiempo hacer frente a la emergencia de nuevas necesidades de personal calificado, en condiciones de incertidumbre acerca del desarrollo futuro de la actividad.

La existencia de una cantidad considerable de trabajadores que revisten la calidad de pasantes, debido a una insuficiente reglamentación del Decreto N°

340/92 de pasantías (que fue recientemente modificada), había permitido a las empresas su utilización generalizada -particularmente en el servicio 112 de atención comercial. La consecuencia es que crea las condiciones para adquirir experiencia y la posibilidad de generar en el futuro empleo para jóvenes trabajadores pero al mismo tiempo ello hace posible mantenerlos en condiciones de empleo precarias. Los pasantes constituían -sobre todo para una de las empresas estudiadas (Telecom)- un grupo importante del personal que contaba con un buen nivel de calificaciones, pero que se desempeñaban sin una real vinculación laboral, según lo establecido por el Decreto 340/92, y por lo tanto no estaban comprendidos por el Convenio Colectivo de Trabajo. Tampoco estaban plenamente protegidos por las leyes laborales, y en lugar de un verdadero salario percibían compensaciones económicas sin hacer aportes a las diversas instituciones del Sistema de Seguridad Social.

En algunos casos, los trabajadores que se benefician con las formas promovidas de empleo y los pasantes, hacen posible que las empresas generen despidos, ofrezcan retiros voluntarios, induzcan a acogerse a jubilaciones anticipadas a trabajadores que tienen largos años de permanencia en la actividad, con lo cual se reduce sensiblemente el costo laboral directo e indirecto.

En estas condiciones, la situación de precariedad (caso de los pasantes), el temor perder la pasantía y la posibilidad de pasar a ser empleados efectivos, generan tensiones que repercuten sobre la fatiga (estimulando la auto-intensificación del trabajo que genera un mayor desgaste). Se estimula así un comportamiento individualista y competitivo para permanecer en el puesto, lo que genera distancias con la organización sindical, actitud que es percibida por los demás trabajadores de planta como una fractura o segmentación dentro del personal y una amenaza para ellos de futuros despidos o de ser invitados o inducidos a aceptar retiros voluntarios o la jubilación anticipada.

La perspectiva de que una parte del personal continúe en situación de precariedad no contribuye a la constitución de un colectivo de trabajo ni a que esos trabajadores construyan su propia identidad; los dos factores actúan negativamente sobre la productividad y la calidad del servicio.

Para superar la situación así descrita se recomienda que, como a la fecha de redacción de esta investigación falta la reglamentación de la Ley 25.013 y sus modificaciones, se establezca en el Convenio Colectivo lo siguiente:

- la selección y reclutamiento de una cantidad de pasantes que no sea mayor al 10% del total del personal de cada centro de trabajo.
- la implementación de contratos de pasantía o contrato de tiempo determinado con una duración no mayor a dos años, luego de lo cual esos trabajadores pasarían a ser efectivos en otra función.

Finalmente, se considera necesario que las empresas cumplan más estrictamente con los planes de inversión establecidos en los pliegos licitatorios,

para renovar y mejorar el funcionamiento de la red externa, lo cual reduciría la cantidad de fallas y de incidentes, mejorando el servicio a los clientes y al mismo tiempo las condiciones de trabajo de los operadores. Concomitantemente, se debería llevar a cabo un control de gestión más exigente que en el pasado, para mejorar la calidad del trabajo que realizan las empresas contratistas.

También se recomienda crear las condiciones para que la organización sindical sea formalmente invitada a participar institucionalmente o de otra manera, pero con ciertas atribuciones, en el ente regulador (CNC).

## 14. Relaciones de trabajo

Dada la futura desregulación de la actividad y el ingreso de numerosas compañías de telecomunicaciones al mercado, para evitar que la competencia entre firmas produzca un mayor deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo, se recomienda la conformación de normativas específicas para su aplicación en las funciones de telegestión y similares, que deberían estar incluidas en las Convenciones Colectivas de Trabajo que se acuerden con las distintas empresas de la actividad.

Las empresas y la organización sindical signataria del Convenio Colectivo de Trabajo, por intermedio de la Comisión de Higiene y Seguridad Laboral mencionada mas arriba, deberán llevar a cabo una acción destinada a brindar información y formación al personal, sobre los derechos y obligaciones de cada una de las partes en cuanto a la preservación de la salud, la prevención de los riesgos ocupacionales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En este sentido dentro de las empresas debería procederse a la revisión de las atribuciones de los supervisores, generando la necesaria transición para lograr un equilibrio entre las actuales funciones centradas en la vigilancia y el control, con las más necesarias de suministrar información, organizar la formación, evacuar consultas, brindar asesoramiento, mejorar el sistema cotidiano de comunicaciones con los operadores acerca de las novedades en cuanto a los productos y servicios.

\* \* \*

Los cambios que introducirían la progresiva puesta en práctica de estas recomendaciones involucrando a todo el personal y con participación de la organización sindical, contribuirían eficazmente a mejorar el clima laboral: estímulo a la creatividad de los telegestores para dar una respuesta adecuada a las demandas y a la aceptación; buen uso y difusión de las innovaciones y reforzar la identidad laboral; creación de condiciones necesarias para hacer posible el incremento de la productividad, asegurar la mejora permanente de la

calidad del servicio, reducir los tiempos que transcurren entre el planteo de los problemas y su resolución; disminución de los costos directos, indirectos y ocultos, para permitir la ampliación del número de clientes y brindar un mejor servicio sin interrupciones a los usuarios.

De esta manera las empresas contribuirían a mejorar la calidad de la vida de los ciudadanos-usuarios y harían realidad el advenimiento de la sociedad de la información, la comunicación y el conocimiento.

## Bibliografía

- Bartoli M. (1980), *L'intensité du travail*, Thèse de Doctorat d'Etat de la Université des Sciences Sociales de Grenoble II, Grenoble, mimeo.
- Bastien J. M.; Scapin D. (1993), *Ergonomic Criteria for the Evaluation of Human-Computer Interfaces*. Programme 3. Rapport technique. INRIA. Rocquencourt, France.
- Benchechroun Hakim (1993), *Elements d'analyse de l'activité de traitements des appels téléphoniques au standard du Ministère de l'Agriculture: proposition d'orientation de solution*. Institut pour l'amélioration des conditions de travail (INPACT), juin 1993.
- Benchechorum H. (S/F), *Cognitive Simulation. A General Method for the design and testing of new cooperative work environment*. (Documento CNAM).
- Benchechroum H.; Pavard B. (1997).- "Design of cooperative systems in complex dynamic environment:" in Hoc, Cacciabue & Hollnagel (eds): *Expertise and Technology - Cognition and Human -Computer Cooperation*.
- Bouzit N. A. (1993), *Analyse ergonomique des activités d'accueil téléphonique de la clientèle a EDF GDF Services* (mimeo) Informe final, octubre.
- Calvez J. I. (1999), *Necesidad del trabajo¿Desaparición o redefinición de un valor?*, Buenos Aires, Ed. Losada.
- Catalano, Mendizábal, Neffa (1993): *Las condiciones y medio ambiente de trabajo y la salud de los obreros del vidrio en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires*. Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE-CONICET, SOIVA, Buenos Aires.
- Cordone Hector, Giraudo Esther, Korinfeld Silvia, Neffa Julio C. (1987), *Condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina, 1-Aspectos teóricos y metodológicos, 2-La situación por sectores específicos, 3-Nuevas dimensiones de las CYMAT*, Buenos Aires, Ed. Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, Humanitas.
- Dejours Christophe (1992): *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*, Buenos Aires, Ed. PRONATTE-SECYT, PIETTE-CONICET, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Facultad de Psicología UBA, Humanitas, 2ª edición.
- Dejours Christophe (1998), *El factor humano*, Buenos Aires, Ed. Trabajo y Sociedad, PIETTE, Lumen-Humanitas.
- Dessors D. (1997), *Etude ergonomique d'un service de renseignements public*. Mémoire pour l'Obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA). Laboratoire de Psychologie du Travail. Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris, France.
- Dessors Dominique, Guiho-Bailly Marie-Pierre (1998), *Organización del trabajo y salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires, Editorial Lumen. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE-CONICET.
- Dessors Dominique, Molinier Pascale (1998): "La psicodinámica del trabajo", en *Organización del trabajo y salud. De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires, Editorial Lumen. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE-CONICET.

- Eigler Pierre, Langeard Eric (1995), *Servucción: el marketing de servicios*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- Epelman, Fontana, Neffa (1990), *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*, Buenos Aires, Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Humanitas.
- Escude C. (1983), *Gran Bretaña, Estados Unidos y la declinación argentina*, Buenos Aires, Ed. Belgrano.
- Fielding N., Fielding J. (1986) *Linking data*, England, Sage Publications.
- Gautié J., Neffa J.C. (compiladores) (1998), *Desempleo y políticas de empleo en Europa y Estados Unidos*, Buenos Aires, Buenos Aires, Ed. Lumen, Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE-CONICET.
- Giraudó Esther (1999), "Organización del trabajo y calidad de vida", en *Medio Ambiente, calidad de vida y condiciones de trabajo*, INAP Dirección Nacional de Capacitación, Bs.As., marzo.
- Giraudó Esther, Grupo CYMAT UTN, Neffa J.C. (1990), *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CYMAT), Manual de apoyo didáctico y guía para la capacitación*, Buenos Aires, Ed. Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Humanitas.
- Glaser B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, San Francisco, University of California.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory*, New York, Aldine Publishing Company.
- Guélaud, Noël, Beauchesne, Gautrat, Roustang (1981), *Para un análisis de las condiciones del trabajo obrero en la empresa*. Investigación del Laboratorio de Economía y de Sociología del Trabajo del C.N.R.S. Aix-en-Provence, Francia. Ed. INET-INDA.
- Guerin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (1991), *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Paris, Editions de l'Anact.
- Herrera A. (1987), "Telecomunicaciones: Reestructuración productiva y empleo en la Argentina", *Desarrollo Económico*, N° 107, Vol.27, Buenos Aires.
- Herrera A. (1992), "La privatización de la telefonía argentina", *Revista de la Cepal*, N° 47.
- Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)(1993), *Ergonomie et prévention*. Dossier, décembre 1993.
- Kalsbeek J. (1965), "Mesure objective de la surcharge mentale: nouvelles aplicaciones de la méthode des doubles tâches", *Le Travail Humain*. Vol- XXVIII, N° 1-2.
- Korinfeld Silvia (1990), *Las condiciones y medio ambiente de trabajo del Cajero Integral*. Informe PID-CONICET.
- Korinfeld Silvia, Catalano, Ana María (1990): "Las nuevas tecnologías informatizadas y las condiciones y medio ambiente de trabajo", en: *Tecnología y Trabajo. Informe final del Segundo Seminario Multidisciplinario sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*, Buenos Aires, Editorial Humanitas.
- Leplat J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la Psychologie Ergonomique*. Paris, Presses Universitaires de France.

- Maxwell J. (1996) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, United States of America, Sage Publications.
- Méda D. (1998), *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*, España, Ed. Gedisa.
- Mendizábal Nora (1995): "Condiciones de trabajo y salud de los docentes primarios de la provincia de Buenos Aires", en: *El sistema educativo como ámbito laboral*. Colección CEA-CBC.
- Mendizábal Nora (1996), "La ergonomía en la Argentina", en *Profesiones en crisis*, varios autores, Buenos Aires, Ed. CBC-UBA, PAITE-CEA.
- Neffa Julio César (1988), *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires, Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Humanitas.
- Neffa Julio César (1995), *Las condiciones y el medio ambiente de trabajo (CyMAT). Presentación de la concepción dominante y una visión alternativa*, Documentos de trabajo: Serie CyMAT- PIETTE-CONICET, Bs.As, agosto
- Neffa Julio César (2003), *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*, Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE.
- Novick Marta (1982), "La carga mental: uno de los aspectos de las condiciones de trabajo del puesto", en: *Boletín CEIL* N° 9, diciembre de 1982.
- Novick Marta (1987), "Los métodos de análisis objetivos de las condiciones de trabajo: mantienen su vigencia?", en: *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en la Argentina*. Ed. CEIL-HUMANITAS, Vol. I. Buenos Aires.
- O.I.T. (1987), *Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. (Editado bajo la dirección de Jean Marc Clerc), OIT, Ginebra.
- Ouni R., Weill Fasinna A. (1997), *L'informatisation, une aide à la gestion des tâches interférentes?* Actas del XXXII Congreso de la SELF: "Recherche, Pratique, Formation en Ergonomie. Lyon - France.
- Pacaud S. (S/F), *Recherches sur le travail des téléphonistes. Etude psychologique d'un métier*. Le Travail Humain. Presses Universitaires de France.
- Piaget J.- (1967), *La psychologie de l'intelligence*. Armand Collin . Paris.
- Quéinnec Yvon (1995), *Trabajo nocturno, trabajo por turnos, ..., vicios conocidos, vicios ocultos?*, Documentos de trabajo PIETTE-CONICET Serie CyMAT N° 3, Buenos Aires.
- Quéinnec Yvon y otros (1992), "Apports et places de l'analyse du travail dans la démarche ergonomique", en *Performances*, Francia, 1992.
- Santé et Travail* (1997), "Vous avez dit stress?", Dossier N° 19, abril.
- Scapin D. (1986), *Guide Ergonomique de conception des Interfaces Homme-Machine*. Rapport technique N° 77. Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA). Rocquencourt. France.
- Sperandio J. C. (1972), "Charge de travail et régulation des procesus opératoires". *Le Travail Humain*. Tome: 35, N° I. pp: 85-98. Presses Universitaires de France.
- Taylor S.J., Bogdan R. (1984), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires, Paidós.



Teiger C., Laville A, Gadbois C. y otros (1976), *Renseignements téléphoniques avec lecture de microfiches sous contrainte temporelle. Analyse des exigences du travail et de leurs conséquences physiologiques, psychologiques et sociales*. Laboratoire du Physiologie du Travail et Ergonomie. Conservatoire National des Arts et Métiers.

Teiger Catherine (1998), "Las huellas del trabajo", en J.J. Castillo y J. Villena (editores), *Ergonomía: Conceptos y métodos*, Ed. Complutense. Madrid.

Varela S. (1990), *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*. Cartografía de las ideas actuales. Gedisa editorial. Barcelona.

Vasilachis de Gialdino Irene (1983), "La vinculación entre las condiciones de trabajo y la calidad de vida en la conceptualización teórica y en la legislación internacional", en: *Primeras Jornadas Nacionales Interdisciplinarias sobre Condiciones de Trabajo*. CEIL. OIT.

Volkoff Serge (1993), *Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. Métodos y resultados*. Buenos Aires, Ed. Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE-CONICET.

Walter J., Senén González C. (1997), *1990-1996 Modernización tecnológica sistémica, políticas de recursos humanos y relaciones laborales en la telefonía argentina privatizada* (mimeo), Buenos Aires, CEIL-CONICET.

Wisner Alain (1988), *Ergonomía y condiciones de trabajo*, Buenos Aires, Ed. Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL-CONICET, CREDAL-CNRS, Humanitas.

[www.iea.org](http://www.iea.org) Sitio internet de la International Ergonomics Association.

#### Memorias

- TELECOM, Manuales de capacitación
- Informe Anual 1999, Telefónica Argentina
- Telefónica de Argentina. Memoria y Balance 1996-97
- Informes Comisión Nacional de Telecomunicaciones. Gerencia de Control, 1990-2000
- Memoria y Estados Contables, 1997, Telecom.
- 100 ° Aniversario del Servicio Telefónico en la Argentina (1881-1981), Buenos Aires, Entel, 1981
- Decreto 731/89. Boletín de la secretaría de comunicaciones.
- Decreto 59/90. Boletín Oficial 26. 800, 12-1-90
- Decreto 62/90. Boletín Oficial 12/1/90