



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Título: Las relaciones de servicios mediadas por la tecnología: transformaciones del proceso de trabajo y nuevas exigencias para los trabajadores

Autora: María Laura Henry

E-mail: mhenry@unm.edu.ar

Pertenencia institucional: CONICET-Universidad Nacional de Moreno (UNM)

Grupo de trabajo: 10. Condiciones y medio ambiente de trabajo. Salud y calidad de vida de los trabajadores.

Palabras claves: relación de servicio- innovaciones tecnológicas- atención al público.

Introducción

Los puestos de trabajo que implican la interacción de trabajadores y usuarios (clientes, pacientes, etc.) vienen siendo estudiados con especial atención en los últimos años, desde el enfoque de las condiciones de trabajo y de salud laboral. Este interés se debe a que estos puestos plantean una serie de exigencias específicas por la naturaleza del trabajo que allí se realiza. En este sentido, los trabajadores deben movilizar aspectos emocionales, comunicaciones y cognitivos para alcanzarlos los objetivos organizacionales (vender, brindar información, gestionar un trámite, cuidar, educar, etc.). Cuando estas exigencias superan ciertos límites, pueden afectar seriamente su salud psíquica y mental.

La atención al público configura entonces un trabajo complejo, cambiante, heterogéneo y que depende fuertemente de las habilidades del trabajador para su buen desarrollo. Sin embargo, en los últimos años existe en las empresas y en las organizaciones públicas una tendencia a mediar esta relación con herramientas informáticas tales como asistentes virtuales, formularios de autogestión o softwares de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

distinto tipo. La pandemia aceleró este proceso, de tal forma que en corto tiempo se introdujeron cambios sustanciales en la relación con el público en muchas organizaciones.

En este marco, nuestro objetivo es reflexionar sobre cómo las innovaciones tecnológicas transforman la naturaleza del trabajo de atención al público y qué nuevas exigencias estas nuevas herramientas y procesos le plantean a los trabajadores, en términos de habilidades y esfuerzos.

Esta ponencia basa sus argumentaciones en una revisión bibliográfica, por medio de la cual se han examinado textos que abordan y articulan los siguientes temas: las características de la relación de servicio, las innovaciones tecnológicas en estas actividades y los cambios en las condiciones laborales que esto genera, así como los potenciales problemas y riesgos emergentes.

Las argumentaciones de esta ponencia constituyen avances en el marco de dos proyectos de investigación que funcionan en la Universidad Nacional de Moreno (UNM): PICYDT “*Innovación, cambio tecnológico y Riesgos Psicosociales en el Trabajo en actividades industriales y de servicios*” y el PICT “*Riesgos Psicosociales en el Trabajo emergentes en contextos de innovación organizacional y de cambio tecnológico. Un estudio en actividades industriales y de servicios seleccionadas*” (ambos dirigidos por la autora de esta ponencia). Las páginas que siguen constituyen entonces el resultado de una revisión conceptual y del estado del arte que permitirán en meses sucesivos adentrarnos a casos concretos de investigación con mejores herramientas y con líneas de indagación más precisas.

1. El concepto de innovación

Las innovaciones organizacionales y el cambio tecnológico tienen un lugar central en las políticas económicas y en la gestión de las organizaciones, dadas las crecientes presiones que existen para la renovación de la oferta de productos y servicios, así como para reducir costos, lograr elevados estándares de calidad y alcanzar una mayor competitividad en el mercado. Se trata de fenómenos que están concatenados pero que deben ser analizados y definidos de manera más precisa.

Neffa (2000) define a la innovación organizacional como el conjunto de procedimientos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales que concluyen (o deberían concluir) en la realización de productos, de procedimientos nuevos o mejorados en una firma. Estos cambios o



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

reformas pueden referirse a diversos tipos de organizaciones: empresas privadas, públicas, industriales, de servicios, entre otras. Por eso su estudio requiere que se especifique con mucha precisión la organización y el sector de actividad bajo análisis.

La innovación también se plasma de diferentes maneras y puede aplicarse en muchos ámbitos de una organización o empresa. Por eso, a los fines de sintetizar todas sus variantes, proponemos abordar su estudio en base a la siguiente tipología¹:

a). *Innovación de productos*: Implica la elaboración de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades.

b). *Innovación de comercialización y/o distribución de los bienes y servicios*: Consiste en utilizar un método de comercialización y/o de distribución no utilizado antes en la empresa u organización, el cual puede consistir en cambios significativos en diseño del producto, en el posicionamiento del servicio y en el canal de provisión a público y usuarios, con el objetivo de aumentar las ventas o el número de prestaciones.

c). *Innovación de proceso de trabajo*: hace referencia a cambios en la esfera de la producción: en su contenido y en su organización. Al respecto, es posible identificar dos planos de innovación fundamentales. Por un lado, en las técnicas, los procedimientos, los materiales, las herramientas y las tecnologías que se usan para producir. Por otro lado, las modificaciones *en la gestión de la fuerza de trabajo*, que tienen como fin la mejora de la productividad, la reducción de costos, el aumento del rendimiento del personal, y/o la mejora de las calificaciones y competencias.

Teniendo en cuenta las definiciones antes desarrolladas, nuestros interrogantes de investigación van a centrarse en esta tercera dimensión: las innovaciones de proceso de trabajo².

Al interior de este tercer conjunto, son también amplias las posibilidades de innovación: las estrategias y los medios para conseguirla son muy variadas. Por lo cual vamos a enfocarnos específicamente en

¹ Esta clasificación ha sido adaptada del Manual de Oslo (4ª Edición) de la OCDE (OECD-Eurostat, 2018). En dicho Manual se proponen cuatro tipos de innovaciones: de producto, de marketing, de procesos y de organización de la empresa. Hemos optado por fusionar estas dos últimas categorías porque se refieren esencialmente a la dimensión del proceso de trabajo (esfera de la producción).

² Ciertamente existen interacciones entre las tres formas de innovación, pero a los fines de priorizar un ámbito de estudio, nos enfocaremos en la esfera de la producción.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

aquellas innovaciones de proceso de trabajo que estén relacionadas con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Las TICs pueden ser definidas como aquellos dispositivos que capturan, transmiten y despliegan datos e información electrónica y que apoyan el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios (OCDE, 2002). Como explican Scarabino y Colonnello (2009), las TICs surgen de la convergencia de tres áreas tecnológicas que anteriormente estaban diferenciadas: la informática (computadoras), las telecomunicaciones y la transmisión y procesamiento de datos y de imágenes. Actualmente, las organizaciones hacen un uso intensivo y complejo de las TICs, que se expresa en el uso articulado de internet, intranets y softwares especializados de distinto tipo.

Como decíamos antes, las innovaciones basadas en TICs pueden aplicarse a diferentes organizaciones y sobre todo, a trabajos de distinta naturaleza. Por eso, su modo de funcionamiento y, sobre todo, sus derivaciones, deben ser analizadas haciendo un “recorte” por rama o actividad. En esta ponencia, nos centraremos en aquellas actividades de servicios con atención al público, para ver cómo estas innovaciones han sido aplicadas. Pero antes quisiéramos examinar cuáles son las especificidades del proceso de trabajo de atención al público, pues allí residen muchas claves que luego permiten comprender los alcances y derivaciones de la aplicación de las TICs para los trabajadores.

2. El proceso de trabajo en servicios de atención al público³

Dada su importancia para nuestro enfoque, debemos explicitar qué entendemos por proceso de trabajo y qué aspectos permite iluminar este concepto. Al respecto, es posible afirmar que un proceso de trabajo (independientemente de lo que se produce) siempre consta de tres elementos: el objeto de trabajo (materia prima, información que se transforma y procesa), los instrumentos de trabajo (maquinaria, herramientas, tecnología) y la actividad de trabajo propiamente dicha, donde los trabajadores ponen en acto capacidades físicas, mentales y psíquicas. Estos tres elementos enunciados se articulan, en cada caso, según *una forma específica de organización y división del trabajo*, y ello

³ Este apartado está basado en Henry (2022b).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

con vistas a la producción de bienes, servicios o conocimientos que tienen una utilidad social porque permiten satisfacer necesidades (Neffa, 2015).

Ahora bien, los procesos de trabajo están presentes en todas las actividades económicas y abarcan un infinito número de variantes, según sea la naturaleza de la actividad que se desarrolla, la rama o sector económico y el tipo de organización que se trate. De esta forma, los procesos de trabajo se concretan bajo formas históricas particulares. En esta ponencia nos enfocaremos en los procesos de trabajo que se realizan en las actividades de servicios y que implican la atención directa de público. Esto denota un proceso de trabajo muy específico que es necesario analizar en todos sus componentes.

Respecto de los servicios, se trata de un concepto amplio y polisémico sobre el cual no existe una definición única (Bouquet y Dubéchet, 2016). De todas formas, y a los efectos de delimitar nuestro campo de análisis, podemos recuperar una definición clásica del economista Peter Hill (1977, citado por Scotti y Allari, 2009:4) que definió a la actividad de servicio como aquella donde un productor transforma la condición de una persona o de un bien (que pertenece a una persona), por demanda de la misma y con su acuerdo.

Por definición, un servicio está orientado a hacia otro u otros que lo demandan o que lo necesitan (Bouquet y Dubéchet, 2016). De esta forma, el concepto servicio designa tanto un trabajo una actividad (producir y proveer un servicio determinado) como también una relación social donde entran en vinculación un proveedor (el trabajador, la organización) y quienes son receptores del mismo. De ahí el carácter eminentemente social de este acto productivo y la propuesta de muchos investigadores de utilizar el concepto de “relación de servicio”.

Al respecto, Gadrey (1994) explica que las relaciones de servicios son relaciones que se forman entre individuos, y a veces entre organizaciones, a la ocasión de la prestación de un servicio brindado por unos en función de la demanda de otros, a propósito de un problema o de una realidad sobre la cual se debe intervenir. Se movilizan con este fin distintos elementos: informaciones, acciones, comportamientos y recursos. Esta configuración de partida, de tipo triangular, no siempre es explícita pero siempre está presente. Así, la relación de servicio puede darse en un marco de interacción física directa (cara a cara), a distancia (el proveedor y el usuario están espacialmente separados) o de manera asincrónica (hay una brecha temporal entre la demanda, la provisión y la recepción del servicio).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Este rasgo constitutivo de los servicios ha llevado a algunos autores a plantear la existencia de una relación productiva de tipo “triangular” que introduciría ciertas novedades dentro de la relación bilateral convencional entre empleador y trabajador, propia de otros sectores. En este punto, los análisis ofrecen visiones distintas en referencia al rol que ocupan estos tres actores en el proceso de trabajo.

En algunos casos, se otorga al cliente (para usar un término general que hoy incluye usuarios, beneficiarios, público, etc.) un rol tan significativo que se los ha llegado a conceptualizar como “coproductores” del servicio, considerando la inseparabilidad y el grado de participación que tienen para el desarrollo de su prestación (Jeantet, 2003).

Desde nuestra perspectiva, la relación diádica entre empleador y trabajador sigue siendo central en términos analíticos para entender el proceso de trabajo y, en última instancia, también para comprender el rol protagónico que algunas organizaciones hoy le asignan a los clientes o usuarios en su funcionamiento. Instituir que “el cliente es el rey”, es fruto de una decisión de quienes ocupan el poder de dirección de las empresas. De esta forma, como señalan Belanger y Edwards (2013) el triángulo de la relación de servicio “no es equilátero” sino que existen diferencias de poder entre los actores que lo conforman.

3. Tendencias recientes de innovación en los servicios de atención al público

La pandemia de COVID-19 y los imperativos de distanciamiento social llevaron a que las organizaciones adoptaran de manera súbita y masiva una batería de innovaciones tecnológicas para muchos fines, especialmente para gestionar la atención al público y clientes (Henry, 2022a).

Muchas de estas innovaciones han perdurado en el actual escenario de postpandemia. De esta forma, se ha profundizado el uso de tecnologías previas (correo electrónico, teléfono) pero la novedad ha sido el creciente uso de herramientas tales como plataformas de autogestión (en sitios web y en aplicaciones de celular), chatbots, asistentes virtuales y redes sociales, entre otros. Respecto de los asistentes virtuales, allí también existe una gama muy amplia de variantes: los más sencillos pueden iniciar conversaciones, brindar respuestas estandarizadas y crear “tickets de consulta” que luego son



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

retomados por trabajadores humanos. Pero los asistentes más sofisticados pueden incluso utilizar la inteligencia artificial (IA)⁴ y el procesamiento del lenguaje natural (NLP⁵, por sus siglas en inglés) para entender las necesidades del público y mantener conversaciones de forma sostenida.

Por estos medios, las organizaciones buscan absorber consultas, realizar transacciones o dar solución a las demandas del público con menores costos, de manera más rápida (se reducen los tiempos de espera para el cliente) y en modalidad permanente porque son herramientas que pueden estar disponibles las 24 horas, todos los días del año. Asimismo, para muchas empresas este cambio es visto como una oportunidad para reducir la fuerza de trabajo dedicada a estas tareas.

Pero todavía los trabajadores tienen que combinar, de manera a veces problemática, la superposición de procedimientos (aquellos tradicionales con otros mediados por las tecnologías). Para los mismos usuarios es también desafiante adaptarse a estos nuevos medios, que no siempre conocen o que no están correctamente diseñados.

Esta problemática ha sido algo que nosotros hemos analizado en una organización estatal, orientada a la atención al público: la ANSES (Henry, 2017, 2022b). Sin embargo, esta preocupación por las innovaciones no fue nuestro interrogante inicial, sino que salió como un emergente durante trabajo de campo, sobre todo a partir de la pandemia. Para continuar haciendo atención al público, en ANSES se aplicaron innovaciones mediadas por tecnologías, que todavía perduran. En este marco, el organismo y sus trabajadores con mucho esfuerzo, tuvieron que readecuar sus tareas, herramientas y condiciones de trabajo para proveer asistencia a los ciudadanos. De allí que hayamos reorientado nuestras indagaciones, buscando conocer qué sucede en estos procesos de transformación y reorganización del trabajo.

⁴ La IA tiene numerosas ventajas que son aprovechadas por empresas y organizaciones de forma creciente: búsqueda inteligente de información (motores de búsqueda con algoritmos de aprendizaje automático), análisis de grandes cantidades de datos, personalización de la información, e incluso, pueden accionar procedimientos en base a decisiones tomadas autónomamente. Todo ello basándose en un cumulo de información muy grande y en un tiempo extremadamente corto.

⁵ El lenguaje humano *real* tiene varias características, como el uso de sarcasmos, metáforas, errores gramaticales, uso de jergas locales o de nombres propios. Esto es algo que un trabajador que hace atención al público puede comprender de manera inmediata por sus procesos de socialización previos, pero que resulta un desafío para las tecnologías que buscan emular el lenguaje de uso cotidiano. Sin embargo, en años recientes, ha sido asombroso el salto que ha dado la IA por su propia dinámica de aprendizaje (detecta patrones de uso frecuente y los incorpora).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

4. Innovaciones tecnológicas aplicadas a la relación de servicio: estudios antecedentes

Es abundante la bibliografía que se ocupa de analizar las innovaciones tecnológicas en el sector servicios, dado el peso económico que hoy tienen estas actividades. Sin embargo, la mayor parte de esos estudios se enfocan en sus ventajas para la organización, en términos de eficiencia, costos o utilidad. También existen investigaciones que se enfocan sobre el uso o percepción que tienen los usuarios sobre esas nuevas herramientas o transformaciones, a los fines de detectar “si funcionan”. Pero en nuestra búsqueda bibliográfica hemos detectado que son muy escasos los estudios que se preocupan sobre la innovación tecnológica en puestos de atención al público y sobre las nuevas exigencias que estos cambios implican para los trabajadores. De qué forma los trabajadores afrontan estos cambios, como se modifica la naturaleza de sus procesos de trabajo y qué nuevas demandas significan estas transformaciones, sigue siendo un tema poco explorado y al cual queremos aportar desde nuestra línea de investigación.

De esta forma, nuestra revisión bibliográfica se orientó a identificar textos que tuvieran un foco bien preciso: que analizaran trabajos de atención al público donde se implantaron innovaciones basadas en TICs y que tuvieran como principal preocupación conocer los efectos que todo ello tiene para los trabajadores, en términos de condiciones de trabajo y de salud laboral.

Al respecto, hemos realizado una selección de los estudios antecedentes que hemos considerado como más pertinentes y que más se ajustan al recorte planteado. Sabiendo que esta revisión bibliográfica no agota todas las investigaciones que se ocupan de la temática antes señalada, consideramos que constituyen un insumo que nos permite plantear hipótesis para nuestras propias investigaciones en curso (en el apartado 4 ofrecemos una tabla de sistematización).

Podemos comenzar nuestra reseña con el trabajo de Cornette (2022), quien estudió los Centros Comunes de Acción Social en Bélgica, que son organizaciones estatales donde la atención al público es parte central de los procesos de trabajo. Lo que encontró fue que la tarea de los trabajadores de primera línea se vio modificada por la digitalización de las interacciones con el público, siendo los principales hallazgos: un aumento de la carga de trabajo (por la gestión de una mayor masa de datos y



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

por la creación de tareas administrativas adicionales), dificultades porque los medios digitales son muchas veces inadecuados para ejecutar la tarea real (no están adaptados), una modificación de la relación de servicio (la relación social tiende a borrarse en favor de una relación burocrática, donde ya no existe la confianza y el contacto humano), y una pérdida del grado de autonomía de los trabajadores porque deben seguir procedimientos estandarizados. Frente a esto, lo que encuentra Cornette es que los trabajadores desarrollan estrategias de adaptación (creatividad, flexibilidad) para cumplir con las expectativas del servicio público a pesar de todas estas restricciones.

Dubois et al (2007, 2011) estudiaron servicios bancarios de Francia que atravesaron procesos de digitalización en la relación con sus clientes. Los autores señalan que esto produjo la pérdida de autonomía y un mayor control para los trabajadores, desde dos planos. Del lado de la empresa, el control puede ser mayor porque el trabajo se vuelve más “transparente”: los datos se conservan, lo que permite un seguimiento constante de la actividad del trabajador y cómo maneja cada caso. Del lado del cliente, también hay una pérdida de autonomía porque estos servicios digitales modifican el perfil de los usuarios, que ahora pueden acceder a más datos e información. De esta forma, se tornan menos pasivos, más informados y más reivindicativos. Esto redefine ciertas condiciones de intercambio y negociación en la relación de servicio. Ante un cliente cada vez más independiente y autónomo, los trabajadores tienden a perder cierto grado de poder y se vuelven más frecuentes los reclamos (a veces, en tono agresivo).

Desde el enfoque de la ergonomía de la actividad, Leduc y Ponge (2018) analizaron la introducción de innovaciones tecnológicas en la atención al cliente en dos organizaciones: un banco y una línea aérea. Los autores encuentran que los operadores están sujetos a mayor intensificación de trabajo, dado que las tecnologías llevaron a un aumento del número de clientes que deben gestionar, en forma consecutiva o incluso simultánea, lo que conduce a una interrupción y segmentación de tareas. Asimismo, encontraron que en las organizaciones bajo estudio algunos puestos de atención al público desaparecen, lo que requiere una conversión de los trabajadores afectados. Para los que quedan empleados, los cambios se caracterizan por la necesidad de dominar más tareas, la adquisición de nuevas competencias, un cambio del significado del trabajo (no se trata, con personas sino con datos), y por perspectivas menos estimulantes para el desarrollo profesional (temen que sus puestos desaparezcan).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Por otro parte, Leduc y Ponge (2011) también detectaron que con la innovación digital los trabajadores que hacen atención al público pierden autonomía y que son más controlados: el rendimiento se supervisa cada vez más, basándose en objetivos de producción que pueden exceder las capacidades de los operadores. Para algunos, estos cambios conducen a una sobrecarga de información, con una disminución de la atención y una sensación de pérdida de control sobre su actividad de trabajo. Finalmente, los autores señalan que la evolución digital modifica las relaciones con el cliente. Por ejemplo, las comunicaciones asincrónicas (por mensajería o correo) llevan a una multiplicación de los intercambios para llegar a un compromiso (decenas de mensajes que “van y vienen”), lo que resulta costoso en términos de tiempo y de movilización cognitiva para el trabajador. Reboul et al (2020) estudiaron la digitalización de la atención al cliente en una aerolínea francesa (consultas, compra de tickets, comunicación por cambio de horarios, etc.). Los autores encontraron que ese proceso de innovación implicó para los trabajadores un aumento en el número de clientes a gestionar y una multiplicidad de objetivos a cumplir, a veces contradictorios entre sí (calidad vs cantidad). Esta intensificación del trabajo sucedió en un contexto de reducción, o incluso ausencia, de recursos colectivos (los trabajadores están más aislados) y materiales (sistemas que no funcionan correctamente e información no disponible). Los trabajadores entonces vivencian una pérdida de calidad de la relación de servicio y un paulatino desuso de los conocimientos y saberes que habían acumulado. De igual forma, tienen la sensación de un trabajo mal hecho, repetitivo e insatisfactorio. Los autores también encontraron que paradójicamente, "poner a los clientes a trabajar" (autogestión vía sistema) aumenta la carga de trabajo de los operadores, porque se adicionan tareas que antes no existían.

Una investigación a nivel europeo, realizada desde sindicatos de aquel continente (Voss y Rego, 2019) relevó datos sobre los efectos de las nuevas tecnologías en las condiciones de trabajo de los trabajadores en servicios públicos. Al respecto, encontraron que la innovación con TICs ha llevado a un aumento en las cargas de trabajo (el trabajo se vuelve más complejo), y un aumento de la presión relacionada con el tiempo de trabajo (intensificación). También se reporta que la digitalización ha provocado un aumento de la vigilancia y el control del trabajo. En cuanto a las relaciones sociales en el trabajo, el estudio encontró que los trabajadores atraviesan una sensación de aislamiento debido a la sustitución de las relaciones personales por contactos virtuales o remotos. En este sentido, muchos



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

trabajadores sentían que las nuevas tecnologías les hacían perder el contacto directo con los usuarios y que esto afectaba su reconocimiento y su identidad como agentes del Estado, con funciones sociales. En nuestra región, Pinheiro et al (2018) estudiaron el proceso de digitalización de la atención al público en el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), organismo del servicio público federal brasileño. Sus hallazgos indican que se produjo una intensificación del trabajo, en gran medida a causa de que se concibieron e implementaron innovaciones tecnológicas que no tomaban en cuenta el trabajo real. Los trabajadores quedan sujetos a metas de productividad no realistas, que no toman en cuenta la complejidad y variabilidad que caracterizan a las prestaciones de la seguridad social y todo ello, en contextos de escasez de recursos. Los autores también detectaron que los trabajadores tenían dificultades para la apropiación de las nuevas tecnologías, principalmente por la inadecuada capacitación que tuvieron. En su relato, los trabajadores señalaban una transición abrupta a la nueva forma de organización de la atención de los usuarios. Por último, Pinheiro et al (2018) también indican que la distancia con los clientes y la asincronía del intercambio, lejos de volver más sencilla la resolución de un trámite, puede volverlo más complejo, porque se multiplican los intercambios “por falta de datos” o porque hay algo incompleto (antes, con la atención presencial, se solucionaba en el momento porque se le preguntaba al usuario). Esto también hace que los trabajadores no puedan alcanzar las metas de productividad fijadas.

5. Discusión e hipótesis de trabajo

5.1. Las innovaciones tecnológicas pueden conllevar riesgos laborales

La revisión bibliográfica muestra que las innovaciones tecnológicas no son “neutras” en términos de condiciones de trabajo y por eso es importante analizar sus derivaciones. Al respecto, se estima que las nuevas formas de organización del trabajo asociadas a tecnologías están generando algunos riesgos que es conveniente analizar, para poder evaluarlos y prevenirlos.

Particularmente, nos interesa enfocarnos en los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST). Siguiendo a Gollac (2011), los RPST son riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. Dado que estos riesgos son muy variados y diferentes, Gollac (2011) y Neffa (2015) postulan que pueden agruparse en seis grandes ejes para su análisis y relevamiento:

- i) *Intensidad, carga y tiempo de trabajo*: en este eje se analizan los riesgos que provienen de la configuración de la jornada de trabajo, la cantidad, el ritmo y la organización de tiempos y pausas.
- ii) *las exigencias emocionales*: en ciertos casos los trabajadores deben movilizar sus emociones, así como controlarlas, esconderlas o negarlas para hacer su trabajo. O deben controlar las emociones de usuarios, clientes para alcanzar los objetivos organizacionales. Ello implica un esfuerzo y puede devenir un riesgo psicosocial.
- iii) *el grado y tipo de autonomía*: releva el grado de control que tienen los trabajadores sobre el proceso de trabajo. Cuando carecen de autonomía, se enfrentan a situaciones donde no pueden elegir las maneras de desarrollar su tarea, ni pueden introducir su estilo e innovaciones. En esos casos se ven inmersos en trabajos monótonos, restrictivos, repetitivos y desprovistos de interés dando lugar al sufrimiento.
- iv) *las relaciones sociales y relaciones de trabajo*: abarca las relaciones con los compañeros de trabajo, los subordinados, la jerarquía y cada vez más con clientes y usuarios. Cuando existen conflictos, falta de recompensa, de reconocimiento y de apoyo, y se generan discriminación o violencia, los espacios laborales se convierten en entornos hostiles, que provocan sufrimiento.
- v) *los conflictos éticos y de valores*: surgen cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de su profesión, cuando sus medios de trabajo funcionan de manera imperfecta, reciben insumos de mala calidad, o falla la logística. También cuando tiene la obligación de hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o que entran en contradicción con sus valores morales o éticos.
- vi) *el grado de seguridad y estabilidad de la situación de trabajo*: se considera nocivo cuando hay amenazas de despido, el puesto de trabajo es precario, no está registrado ante la seguridad social o el porvenir es incierto debido a las crisis económicas que prevalecen en ciertos periodos. También cuando el trabajador no percibe posibilidades de hacer carrera dentro de la organización, o si el contenido del trabajo es cambiante e imprevisible.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Es importante señalar que el enfoque de los RPST establece que la causa última y principal de estos riesgos psicosociales reside en la organización y contenido del proceso de trabajo (Neffa, 2019; Gollac, 2011), en su configuración específica. Por eso las problemáticas que afrontan los trabajadores (exigencias, demandas) y sus consecuencias (enfermedades, malestar, sufrimiento) solo pueden prevenirse o eliminarse modificando la forma en que está organizado el trabajo. Esta mirada toma así distancia de intervenciones individualizantes y donde tácitamente se hace recaer la responsabilidad del problema en el propio trabajador (se dice que “es débil”, que “no se adapta” o que hay que enviarlo a hacer un tratamiento).

Cabe señalar que las innovaciones organizacionales asociadas a las tecnologías frecuentemente implican cambios drásticos en los entornos de trabajo y obligan a los trabajadores a replantearse el contenido de sus tareas y sus roles. Por ello es fundamental analizar qué consecuencias tienen para sus rutinas de trabajo y si tienen derivaciones que configuren factores de riesgo psicosocial.

5.2. Una relectura del estado del arte, a la luz del enfoque de los RPST

La revisión bibliográfica preliminar que hemos realizado en el Apartado 4, puede ser leída a la luz del enfoque de los RPST. Si bien ninguno de los autores utiliza explícitamente ese enfoque, las problemáticas detectadas se corresponden con muchos factores de riesgo psicosocial y son pasibles de ser interpretados en dicho sentido.

Con este fin, hemos organizado los resultados de los estudios antecedentes por medio de una tabla, según los seis ejes de RPST. El fin es poder tomar como hipótesis de trabajo esas exigencias detectadas para luego ponerlas a prueba en los casos que tomemos en nuestras investigaciones en curso.



CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Eje de RPST	Problemáticas detectadas por las investigaciones antecedentes e hipótesis a comprobar en estudios de casos
1. La intensidad y tiempo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la intensidad del trabajo, a través de la fijación de metas producción, que son medibles por la tecnología: cantidad de clientes a atender, cantidad de trámites a resolver, ventas a lograr, etc. (Leduc y Ponge, 2018; Reboul et al, 2020; Voss y Rego, 2019; Pinheiro et al, 2018) - Aumento de la carga de trabajo, por la gestión de una mayor masa de datos y por la creación de tareas administrativas adicionales (Cornette, 2022; Leduc y Ponge, 2018; Reboul et al, 2020; Voss y Rego, 2019; Pinheiro et al, 2018) - Reconversión de los saberes: los trabajadores tienen la necesidad de dominar más tareas y deben adquirir de nuevas calificaciones y competencias. Las anteriores quedan en desuso y esa transición aumenta su carga de trabajo mental y cognitiva (Leduc y Ponge, 2018; Reboul et al, 2020; Pinheiro et al, 2018)
2. Las exigencias emocionales	<ul style="list-style-type: none"> - La intermediación tecnológica hace que los usuarios sean menos pasivos, más informados y más reivindicativos. Esto puede conducir a conflictos entre trabajador y usuario por reclamos que pueden llegar a ser agresivos (Dubois et al, 2007, 2011)
3. El grado de autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de autonomía: los trabajadores deben seguir procedimientos estandarizados que acotan sus márgenes de maniobra (Cornette; 2022) - Los trabajadores quedan bajo mayor control de la empresa porque su trabajo es medible y trazable por medio de la tecnología (Cornette; 2022; Dubois et al, 2007, 2011; Voss y Rego, 2019). - Mayor control por parte de los clientes, porque pueden acceder a más datos e información y así supervisar el servicio que le están brindando, en sus fines y en sus medios (Dubois et al, 2007, 2011).
4. Relaciones sociales y relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación de la relación de servicio: sustitución de las relaciones personales por contactos virtuales o remotos. Ausencia de reconocimiento y una relación de confianza con el usuario (Cornette; 2022; Voss y Rego, 2019) - Reducción, o incluso ausencia, de recursos colectivos para gestionar las tareas: los trabajadores están más aislados entre sí (Reboul et al, 2020).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

<p>5. Conflictos éticos y de valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores perciben un cambio en el significado del trabajo: no tratan con personas sino con datos. La pérdida de contacto directo que generan las tecnologías también afectan su reconocimiento y su identidad como trabajadores. (Leduc y Ponge 2018)(Voss y Rego, 2019) - Calidad impedida: los trabajadores tienen la sensación de que proveen un trabajo mal hecho, e insatisfactorio, porque trabajan con sistemas que no funcionan correctamente, que no provee toda la información necesaria y que no están adaptados al trabajo real (Cornette, 2022; Pinheiro et al, 2018, Reboul et al, 2020).
<p>6. Seguridad en el empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos puestos de atención al público desaparecen a causa de la innovación tecnológica. Esto genera un miedo latente entre los trabajadores (Leduc y Ponge, 2018). - Se generan también perspectivas menos estimulantes para el desarrollo profesional frente a esta reducción de puestos (Leduc y Ponge, 2018).

6. Reflexiones finales

En esta ponencia nos hemos propuesto realizar una revisión bibliográfica a fines de conocer –por medio de investigaciones antecedentes-, cómo las innovaciones tecnológicas transforman la naturaleza del trabajo de atención al público y qué nuevas exigencias estas nuevas herramientas y procesos le plantean a los trabajadores, en términos de habilidades y esfuerzos.

La sistematización de esos resultados muestra que las innovaciones tecnológicas generan muchas derivaciones para los trabajadores y que no son un mero cambio en los instrumentos, sino que muchas presuponen un cambio en la forma misma en que se hace el trabajo. De manera tácita o explícita, muchas innovaciones tecnológicas traen consigo una reorganización del proceso de trabajo, que llega a modo de “caballo de Troya” con estas herramientas: cambios en los ritmos de trabajo, cambio en el control de la tarea, modificaciones en la naturaleza del intercambio con el público, alteración de los colectivos de trabajo, entre otras cuestiones. Asimismo, la intermediación tecnológica requiere de formas diferentes de interactuar con los otros actores de la relación de trabajo. La proximidad al



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

objeto/sujeto de trabajo cambia, hay más abstracciones y se requieren más operaciones intelectuales, incidiendo en la carga mental.

Por eso es importante analizar estas innovaciones desde una visión ampliada, donde se las considere como parte inherente de un proceso de trabajo mayor y se visualice su articulación con los otros componentes del mismo. También es fundamental reflexionar sobre cómo ello impacta sobre las condiciones de trabajo y las exigencias (mentales, psíquicas, cognitivas, etc.) que enfrentan los trabajadores.

Seguiremos entonces profundizando esta línea de trabajo, con la expectativa de sumar nuevos casos de análisis y aportar, por medio de evidencia empírica, datos y argumentos a este campo de análisis. La innovación tecnológica es cada vez más acelerada y nos plantea múltiples interrogantes respecto de sus consecuencias sobre el mundo del trabajo. Las investigaciones que tomen en cuenta la perspectiva de los trabajadores y su bienestar son más necesarias que nunca, para no caer en enfoques tecnocentristas que celebren de forma acrítica estos cambios sin tener real conocimiento sobre sus derivaciones.

7. Bibliografía

- Belanger, J. y Edwards, P. (2013). The nature of front-line service work: distinctive features and continuity in the employment relationship. *Work, employment and society*, Vol. 27, Issue 3, pp. 433-450.
- Bouquet, B. y Dubéchet, P. (2016). Le service, les services. Fondements, ambiguïtés et contexte actuel. *Vie Sociale*, n°14, pp. 11-31.
- Cornette, Q. (2022). *Administration 5.0 : Impact de la digitalisation sur la relation entre agent et citoyen au sein des Centres Publics d'Action Sociale*. Thèses pour la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.
- Dubois, M. y Bobillier Chaumon, M-E- (2007). Développement de l'expertise des usagers via les TIC : quels enjeux pour les travailleurs des relations de services ?. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, pp. 1-22.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Dubois, M., Bobillier-Chaumon, M.-E. y Retour, D. (2011), The impact of development of customer online banking skills on customer adviser skills. *New Technology, Work and Employment*, 26: 156-173.
- Gadrey, J. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, año 36, n°3, pp. 381-389.
- Gollac, M. (2011) (coord.) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Paris.
- Henry, M. L. (2017) "Hacia un enfoque ampliado de los riesgos laborales en Argentina. El estudio de los riesgos psicosociales y su incidencia en el sector público", *Cuadernos del CENDES*, vol. 34, n° 96, pp. 109-128.
- Henry, M. L. (2022a). Cambios en los procesos de trabajo durante la pandemia de Covid-19 y riesgos psicosociales emergentes. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 26, nro. 42, pp. 39-61.
- Henry, M. L. (2022b). Innovaciones tecnológicas en los servicios de atención al público. Consecuencias para las condiciones de trabajo y riesgos laborales emergentes. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, 5-7 de diciembre.
- Jeantet, A. (2003). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, vol. 1, n° 9, pp. 99-112.
- Leduc, S. y Ponge, L. (2018). La evolución digital y los cambios organizativos: qué respuestas de la ergonomía? *Laboreal*, Volume 14, N°2, pp. 1-22.
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. CABA: CEIL del CONICET; Corrientes: UNNE, Fac. de Cs, Económicas; La Plata: UNLP, Fac. de Cs. Económicas; Moreno: Universidad Nac. de Moreno; CABA: UMET- CITRA.
- Neffa, J.C. (2000). Las innovaciones científicas y tecnológicas: Una introducción a su economía política. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Neffa, J.C. (2019), ¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo?, Buenos Aires: CEIL libros/ Proyectos.
- OCDE (2002). Reviewing the ICT sector definition: Issues for discussion.
- OECD-Eurostat (2018). Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4TH Edition. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Pinheiro, S.; Santos, M. y Cunha, L. (2018). Digitalização do trabalho no INSS: tensões e estratégias de regulação na implementação do novo modelo de atendimento. *Laboreal* [Online], volume 14, N°2, 1-29.
- Reboul, L., Delgoulet, C. ; Gaudart, C y Sutter, S. (2020). La digitalisation de la relation de service : conséquences sur la santé et sur les parcours des agents de service aux clients d'une compagnie aérienne. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 22-1, pp. 1-29.
- Scarabino, J. C. y Colonnello, M. B. (2009). Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs *Invenio*, vol. 12, núm. 22, junio, 2009, pp. 93-107.
- Scotti, N. y Allari, E. (2009). Le management de la relation de service public : une question de bon(s) sens. Ponencia presentada en el 20° Congreso de la AGRH. Toulouse, 9-10 de septiembre.
- Voss, E., y Rego, R. (2019). *Digitalization and public services: A labour perspective*. Public Services International.