



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: La demanda psicológica y el esfuerzo requerido en puestos de atención al cliente de una empresa financiera de la ciudad de Corrientes <sup>1</sup>**

**Autora:** Mariana Sabas - Licenciatura en Relaciones Laborales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.

**E – mail:** marianaesabas@yahoo.com.ar

**Grupo Temático Nro. 10:** Salud y trabajo: condiciones y medioambiente de trabajo (CyMAT) y riesgos psicosociales del trabajo (RPST)

**Coordinadora/es:** Julio César Neffa, Mónica Inés Cesana Bernasconi, María Laura Henry, María Alejandra Wagner, Lucie Nouviale, Con el apoyo de Patricia Ortiz

**Palabras clave:** Salud - Riesgos psicosociales – Atención al cliente

**Introducción**

Al finalizar la crisis de principios de siglo en Argentina, se produjo un estancamiento de la actividad bancaria, que luego renació dando lugar a nuevas tendencias en torno al crédito y a una expansión del consumo a través de una oferta crediticia hacia las clases medias bajas y bajas (D’Onofrio, 2008), con créditos bancarios y no bancarios (en pequeños comercios, cadenas de electrodomésticos, indumentaria, etc.) (Wilkis, 2014); así como al lanzamiento de tarjetas dirigidas a segmentos específicos de la población: estudiantes, graduados universitarios, jóvenes, empleados públicos, jubilados, mujeres, dueños de pymes, gente de campo, compradores en supermercados minoristas y mayoristas (Ferrarese, 2006).

Este aumento de clientes y potenciales clientes generó una gran demanda a las empresas financieras, que implicó la redefinición de los recursos necesarios para satisfacerla y equipos humanos preparados para atender las necesidades.

---

<sup>1</sup> Fuente: Dirección de tesina de grado de Licenciatura en Relaciones Laborales “Factores de Riesgos Psicosociales en los trabajadores de Atención al Cliente de la Empresa Naranja en la ciudad de Corrientes”, Autora: Paola Costantini, Agosto 2020. Capítulo del libro digital “Los riesgos psicosociales en el trabajo. Teoría, metodología y estudio de casos” (Monica Cesana Bernasconi y Julio César Neffa, compiladores). EUDENNE, 2022.



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

Las organizaciones buscaron implementar acciones orientadas a alcanzar el éxito en la atención al cliente basadas en el liderazgo, la eficiencia en las operaciones, el capital humano y una cultura organizacional con la que los trabajadores se sientan identificados y motivados al realizar sus actividades, y que influya positivamente en la atención a los usuarios.

Considerando que las personas que desisten de adquirir un producto o servicio lo hacen por fallas de información o atención, las organizaciones se concentran en capacitar a su capital humano, en los aspectos profesional, moral, técnico y cultural. Contar con personal formado para tomar decisiones y satisfacer necesidades, asegura atención de alta calidad, con información verídica, concreta y precisa para asegurar el éxito de la relación comercial.

Si no se cumplen estos requisitos, es probable que los clientes decidan cambiar de empresa o desistir de la adquisición del producto o servicio. La fidelización del cliente y el volumen de operatividad de la empresa dependen directamente del valor generado por los trabajadores en su atención. Un cliente fiel representa menores costos y mayores ingresos, aumento del margen de beneficios y una buena herramienta de promoción, incrementando los costos de marketing de los competidores y aumento de satisfacción y rendimiento de los trabajadores (Fernández Barrios, s/f).

Todo trabajo implica una movilización de recursos psíquicos y mentales por parte del trabajador, así como su involucramiento en un plano individual y colectivo, ya que debe captar, interpretar y procesar información, comunicarse con otros, expresar ideas, cooperar y colaborar en un colectivo de trabajo para llevar adelante la tarea de manera eficaz (Neffa, 2015).

Para los puestos de atención al cliente se espera que tengan motivación al logro, sean capaces de asumir riesgos y enfrentar las dificultades, respeten límites, sean solidarios y mantengan un alto grado de conciencia ética para escuchar a sus clientes y atenderlos satisfactoriamente (Godoy, 2011). Al mismo tiempo, son trabajadores sometidos a conflictos por las diferencias de racionalidades de los productores, administradores, usuarios y clientes (Neffa, 2017), sumidos en un contexto donde se requiere mayor involucramiento para cumplir los objetivos organizacionales, lo que eleva su carga global de trabajo. Se esfuerzan para adaptar el trabajo prescripto y poder realizar la actividad superando los imprevistos y problemas que surgen, y manejando la presión que ejercen los clientes al observar constantemente su ritmo de trabajo.



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

En suma, en las empresas financieras la naturaleza de la tarea de los trabajadores destinados a la atención al público implica que estén expuestos a una organización y contenido del trabajo que podrían afectar su salud y que constituyen el origen de los riesgos psicosociales, entendidos como “los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores” (Gollac, citado en Neffa, 2017:75).

Esta ponencia describirá y analizará el contenido, la intensidad y cantidad de trabajo, el ritmo, la carga de trabajo resultante (y sus dimensiones), la duración y la configuración del tiempo de trabajo, y la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar, factores integrantes del *eje demanda psicológica y esfuerzo requerido* (Neffa, 2015).

La empresa elegida para realizar esta investigación se destaca por la fuerte presencia en el mercado argentino, por ser una de las entidades financieras con mayor actividad, además de la prestigiosa imagen que tiene a nivel internacional por haber sido premiada varias veces en el ranking “Great Place to Work”, que mide los mejores ambientes de trabajo. Se define a sí misma como la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina, que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores alegres, capaces y motivados. Además, manifiesta ser una compañía con sólida trayectoria y firme liderazgo, basada en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.

Su estructura comercial cuenta con ocho niveles de puestos, tal como se puede apreciar en el esquema a continuación:

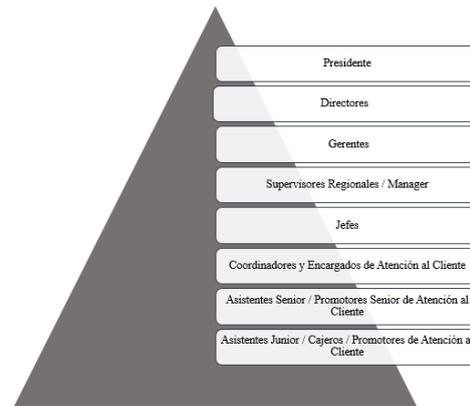
**Diagrama 1**  
**Niveles de la organización**



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



Fuente: elaboración propia.

Se tomaron como unidad de análisis los trabajadores de la empresa que ocupaban el puesto de **promotor local funcional** en la Casa Central de la ciudad de Corrientes en el período 2018-2019 (en el esquema anterior, corresponden al escalón más bajo de la estructura). Se trabajó con una muestra no probabilística. De un total de 14 trabajadores, se encuestó a 10 de ellos, aplicando como instrumento principal la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales. Se relevó información correspondiente a los seis ejes que conforman su estructura, que permitieron conocer las percepciones y las vivencias subjetivas de los entrevistados respecto de los factores de riesgos psicosociales relacionados con las condiciones de trabajo cotidianas. Este trabajo es un recorte de aquél original, y presentará parte de los resultados allí obtenidos.

Los encuestados pertenecían a una población joven (26 a 44 años), compuesta mayormente por mujeres, que se encuentran cursando una carrera universitaria actualmente o que, por diversos motivos, la han abandonado. Un 70% tiene hijos. La mitad vive con su esposo/a e hijos, seguido por los que viven solos (30%).

También se realizaron entrevistas no estructuradas a informantes clave para ampliar la información con respecto a la organización y profundizar sobre los aspectos que se evidenciaron con mayor influencia en los riesgos.

Como fuentes de datos secundarios se utilizaron informes periodísticos, circulares de la empresa, noticias de su intranet, reglamento interno, manual de procedimientos, etc.

## Presentación y análisis de los resultados



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

**a- Contenido del trabajo**

Los Promotores Locales Funcionales realizan tareas de tipo operativas, se le asignan las labores y objetivos a cumplir, y deben llevarlos a cabo en el plazo estipulado. El trabajador no participa en el proceso de concepción ni puede realizar ningún tipo de modificación, lo único que puede planificar es cómo realizar algunas tareas para cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Trabajan dentro del Departamento Comercial de la empresa, y responden a dos superiores: Primer Responsable y Encargado Comercial, que se ocupan de la planificación / coordinación de actividades.

Los promotores de atención al cliente tienen una importancia estratégica alta dentro del proceso de trabajo de la organización. En el Manual de Procedimientos se les asigna el siguiente *rol*:

Atención a Titulares:

- Gestionar las necesidades del cliente.
- Ofrecer productos de la empresa: revistas, préstamos, tarjetas, adicionales y productos de empresas tercerizadas (seguros, asistencia al hogar, etc.).
- Controlar todas las gestiones realizadas diariamente.
- Derivar a los clientes a canales electrónicos.
- Cumplir con las medidas de seguridad establecidas.
- Cumplir con las normas de calidad establecidas en todos los procedimientos.

Tareas de caja:

- Cobro de resúmenes de cuentas.
- Entrega de dinero de préstamos.
- Realizar el cierre y arqueo de caja.
- Declarar faltante o sobrante de caja si corresponde.
- Respetar el seguro de cajón dispuesto por la empresa.

Más una de las siguientes actividades, de manera rotativa, por el lapso de tres meses, que forman parte de un programa interno denominado “Bolsa de trabajo”:

- Recepción y armado de papelería de gestiones para envío a la casa matriz.
- Control diario del logro de objetivos de todos los trabajadores del área.
- Recepción y carga al sistema de tarjetas para entregar al cliente.



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

- Recaudación y control del dinero proveniente de las cajas para entregar a la entidad de Transporte de Caudales.
- Carga al sistema de facturas de proveedores.

Se trata de un puesto polivalente. Es decir, la producción está organizada de tal manera que un trabajador pueda hacerse cargo, sucesivamente, de varios puestos de trabajo diferentes (Neffa, 1988). Las nuevas formas de organización del trabajo flexibles la presentan como una posibilidad de desarrollo para el trabajador, suponiendo que puede implicar una ampliación o enriquecimiento de las tareas asignadas al puesto de trabajo. Sin embargo, busca romper con la división del trabajo de puestos específicos (Neffa, 2017), intensifica el trabajo, incrementa su carga global y genera tensiones y conflictos al trabajador (Neffa, 1988).

**Diagrama 2**

**Polivalencia funcional del puesto**



Fuente: elaboración propia.

La *naturaleza del puesto* requiere un contacto estrecho con el público, ya sean clientes o potenciales clientes, a los cuales los trabajadores deben atender. Manejan un sistema informático y los documentos físicos necesarios para realizar las gestiones. El contacto se produce mayormente cara a cara, ya que es el principal método de atención, aunque también se refuerza con los canales telefónicos o a través del sistema informático.

Las *calificaciones profesionales* requeridas para incorporarse son:

- Requisitos de conocimiento: Conceptos generales de la actividad financiera y aspectos generales de información de la zona en la cual se desempeña.



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

- Requisitos de formación: Estudios secundarios completos, técnicas de atención al cliente, dinámicas de grupo (trabajo en equipo, comunicación, roles, etc.), conocimientos básicos de informática.
- Requisitos de habilidades: manejo de información sobre requisitos para acceder a los productos y servicios de la empresa, manejo de la confidencialidad sobre información privada de la organización y sus clientes, identificar las necesidades del cliente, trabajar en equipo y resolver problemas, buena oratoria y buena presencia.

El 80% de los encuestados asume que su trabajo implica tareas monótonas en cuanto a procesos de atención. Pero también expresan que les permite aprender cosas nuevas, siempre (50%) o a veces (30%), porque la organización cuenta con una intranet con cursos de capacitación, accesibles sin costo para los trabajadores. También se realizan talleres sobre diversos temas y se pueden inscribir de manera voluntaria para capacitarse, incluso si para ello necesitan viajar a otra ciudad, la empresa cubre todos los gastos de traslado y viáticos, pues se propicia la capacitación.

Estos datos demuestran que la polivalencia funcional practicada en la organización no implica ampliación o enriquecimiento de tareas, sino simplemente consiste en la alternancia entre tareas de similar naturaleza, razón por la cual, el trabajador va perdiendo interés en su realización. Es por eso que la organización intenta compensar con actividades formativas, aunque éstas no se relacionen en forma directa con la tarea desarrollada.

Los trabajadores perciben que se encuentran bien preparados para el puesto de trabajo, que éste les permite *utilizar las calificaciones profesionales requeridas* cuando se incorporan. Los hace sentir valorados y reconocidos por estar adecuados a las exigencias del puesto.

Con el paso del tiempo, profundizan sus conocimientos sobre la actividad financiera, logran fluidez en el manejo de pautas de atención al cliente y adquieren habilidades blandas (adaptabilidad, comunicación, empatía, tolerancia, entre otras), por lo cual consideran que la organización brinda la *posibilidad de desarrollar las calificaciones* iniciales requeridas.

Sin embargo, existen bajas posibilidades normales de *promoción profesional* inherentes al puesto. A nivel de la sucursal, se encuentran tres de los ocho niveles jerárquicos que conforman la estructura comercial de la organización. Ascender allí dentro implica pasar a realizar tareas de coordinación y/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

planificación, sin cambiar de área. En términos de requerimientos de calificaciones y competencias no resulta una gran diferencia. El índice de rotación, por otra parte, es bajo.

La alternativa que tienen para ascender a niveles superiores que los disponibles localmente, implica el traslado hacia otras ciudades del país, con el consecuente desarraigo, y esto limita considerablemente la cantidad de trabajadores que pueden o están dispuestos a ascender.

Con respecto al *grado de responsabilidad* que se le asigna al trabajador, los puestos de atención deben manejar información confidencial tanto de la empresa como de sus clientes, deben prever el lavado de activos y prestar especial atención ante la liquidación de préstamos para detectar clientes fraudulentos. En trabajo de cajeros, tienen una responsabilidad aún mayor porque manejan el dinero de la empresa.

Son responsables también de equipos tecnológicos: computadoras, tablets, impresoras, teléfonos, scanner, etc. y deben mantener su lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Se les exige ser extremadamente cuidadosos con respecto a la imagen personal y profesional, transmitiendo los valores que la empresa posee, tanto dentro como fuera del local comercial.

Los promotores funcionales tienen un *grado de autonomía* limitado. La empresa les otorga los objetivos mensuales y anuales a cumplir, y ellos tienen cierto margen de maniobra para planificar el modo de cumplirlos. Sin embargo, todas las técnicas y herramientas que utilizan deben ser aprobadas por los superiores, ya que deben seguir las normas de procedimiento de calidad certificada ISO 9001.

La autonomía limitada influye de manera negativa en su rendimiento, ya que deben adaptarse a estrictos estándares y pautas pre-fijadas, y la totalidad de ellos suelen tener inconvenientes para alcanzar las metas.

Hay casos particulares donde se evidencia aún más la limitada autonomía, por ejemplo cuando deben recurrir obligatoriamente a una mesa de resolución porque el cliente realiza reclamos que involucran a otras marcas (Visa, Mastercard, American Express), por lo que no pueden gestionarlo de manera inmediata y deben citar al cliente otro día para dar solución a la consulta o reclamo. También se evidencia cuando deben aguardar la aprobación de otros sectores o del sistema financiero para realizar acciones solicitadas por los clientes, como por ejemplo: otorgamiento de préstamos, aumento de límite, refinanciación de deudas, etc. Por lo tanto, si no hay una fluida comunicación entre sectores



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

o un correcto funcionamiento del sistema, afecta el rendimiento de los promotores funcionales. Esto, además, evidencia el *carácter colectivo* del puesto.

A lo que se suma el cumplimiento de objetivos grupales, por lo que necesitan de una fluida comunicación con compañeros y superiores, y una alta cooperación.

Utilizan como medios de comunicación: skype, intranet, work place, circulares, whatsapp, entre otros. Y realizan reuniones de seguimiento diarias, semanales y mensuales con compañeros y jefes.

Los entrevistados consideran que el *ritmo de trabajo* está marcado principalmente por una solicitud externa de los clientes que los obliga a responder rápidamente, ya que la principal función de su puesto es la atención al público y, en muchas oportunidades los clientes se manifiestan disconformes si deben esperar.

También influye la dependencia inmediata respecto del trabajo de uno o varios compañeros porque a veces, para continuar con sus tareas, necesitan aprobación de otras áreas (por ejemplo, el departamento de análisis crediticio al momento de aprobar un préstamo).

Por último, el ritmo de trabajo está también marcado por un control o seguimiento informatizado, ya que cuentan con una plataforma que mide el tiempo que tardan en atender a cada cliente.

Por lo expuesto, se puede decir que los trabajadores sienten que están obligados a apurarse al realizar su trabajo, inclusive cuando se trata de actividades que requerirían más tiempo y cuidado en su realización.

Los trabajadores tienen restricciones en su ritmo propias del trabajo de atención al público: normas, metas y plazos. Deben cumplir pautas de atención, se les imponen objetivos tanto individuales como grupales a alcanzar, con escaso margen de autonomía para definir cómo lograrlos, y plazos para cumplir con esas tareas y demandas. Además, su ritmo es controlado por medio de una plataforma informatizada.

A esto se agrega el apremio de tiempo que supone atender al público. Clientes que concurren angustiados, preocupados, nerviosos, coléricos, y que generan situaciones de tensión constantes en ese vínculo.

En la realización de sus tareas cotidianas, perciben que necesitarían mayores márgenes temporales para desempeñarlas adecuadamente. Y en cuanto a las metas y los plazos impuestos, de difícil



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

cumplimiento, no pueden ser debatidos o negociados con los superiores ni menos ser modificados de manera autónoma por el trabajador.

Con respecto a la *intensidad del trabajo*, deben captar y procesar un amplio volumen de información relacionada al mercado, a estándares a cumplir y procedimientos memorizados a practicar en forma constante.

Deben alcanzar metas predeterminadas consistentes en: vender determinado producto (seguros, revistas, etc), sumar adicionales de tarjetas de crédito, migración (convencer al cliente que realice todas sus gestiones en las plataformas digitales brindadas por la empresa y que abonen sus resúmenes por home banking, Rapipago o Pago Fácil).

Todos los trabajadores encuestados consideran que a veces tienen dificultades para alcanzar las metas debido al entorno cambiante que implica la planificación de nuevas estrategias y también la situación socio-económica del país.

De la organización y contenido del trabajo, derivan las exigencias físicas, mentales y psíquicas para cumplir con el trabajo prescrito, que el trabajador vivencia como su *carga global de trabajo*.

Los promotores funcionales permanecen parados casi toda su jornada laboral y deben desplazarse constantemente dentro del local. Poseen unas banquetas de apoyo pero la mayoría prefiere permanecer parado. Por ende, el puesto tiene una *carga física* elevada.

Si bien no se trata de un trabajo complejo, la mitad manifiesta que siempre o a veces debe estar atento a su trabajo sin poder quitarle los ojos de encima, lo que implicaría una alta *carga mental de trabajo*. Aunque la otra mitad de los encuestados, no lo percibe del mismo modo, pues manifiesta que su trabajo nunca requiere ese grado de concentración. Sí hay una percepción de la minuciosidad requerida para realizar las tareas, pues más de la mitad reconoce que debe leer letras o cifras pequeñas, mal impresas o mal escritas.

La mayoría de los encuestados (90%) manifiesta que trabaja bajo presión, no sólo por estar obligados a alcanzar objetivos en un tiempo determinado, sino por los estándares de calidad exigidos y la presión de los clientes para solucionar sus cuestiones de manera rápida y sencilla.

También admiten que deben pensar muchas cosas a la vez, para no omitir pasos de las gestiones, mientras atienden las necesidades de los clientes, que muchas veces los interrumpen y suman consultas.



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

La mayoría (70%) manifestó que es frecuente que sean interrumpidos para hacer otras tareas que no estaban previstas.

Por otro lado, un alto porcentaje (60%) sigue pensando en su trabajo cuando ya no está trabajando. Al momento de cerrar las puertas del local, deben rellenar una serie de formularios y cargarlos al sistema para completar las tareas realizadas en el día. Cuando no llegan a terminarlo, llevan la inquietud o preocupación a sus hogares, sabiendo que es tarea pendiente para el día siguiente. También la presión por alcanzar los objetivos hace que sigan ocupándose o pensando en nuevas estrategias al estar en su domicilio.

En cuanto a la *dimensión psíquica de la carga de trabajo*, los promotores funcionales reconocen la ayuda de superiores y compañeros para realizar las tareas de manera correcta o cuando se presenta alguna dificultad. En casos de desacuerdo, pueden hablar y discutirlo con ambos. Conocen perfectamente los resultados a alcanzar y trabajan cooperativamente en el logro de las metas colectivas impuestas. La mayoría de los trabajadores siente el orgullo del trabajo bien hecho y tiene la impresión de formar parte de un equipo.

El ambiente laboral, la libertad para expresarse y el contar con espacios para mejorar la comunicación y favorecer las relaciones sociales, son aspectos positivos, que disminuyen en alguna medida la intensidad de la carga psíquica.

Sin embargo, un condicionante negativo son las relaciones con el público, que coloca al trabajador ante situaciones de tensión. Deben manejar clientes angustiados, preocupados, nerviosos, coléricos (situaciones algunas veces derivadas de esconder información para concretar una venta, lo que provoca mayor frustración).

Con respecto a la *duración y configuración del tiempo de trabajo*, la jornada es de lunes a viernes de ocho horas diarias, en horario comercial fraccionado en dos turnos. El horario varía dos veces en el año (se realiza un horario en la temporada primavera-verano y otro, en otoño-invierno), considerando las condiciones climáticas de la ciudad. Todos los trabajadores cuentan con un descanso de 15 minutos en cada turno y un descanso semanal de dos días completos (sábado y domingo).

El código de ética de la empresa establece que deben presentarse 15 minutos antes del horario de apertura; luego del cierre también deben permanecer para realizar los cierres de gestiones diarias. Una vez al mes se realiza una reunión fuera del horario de atención para tratar diversos temas. Este tiempo



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

no es considerado como horas extras. Antes, la empresa atendía al público de lunes a sábados, por lo que los contratos firmados son por 48 horas semanales, pero en realidad trabajan actualmente 42 horas.

Los trabajadores cuentan con los descansos diarios y semanales y el goce de vacaciones anuales pagas correspondientes por ley.

Los horarios de trabajo son definidos por la organización. Y el trabajador no puede modificarlos de manera autónoma. Sólo es permitido si logra coordinar el reemplazo con compañeros en caso de tener algún contrat tiempo, aspecto positivo a la hora de analizar la *conciliación entre vida personal y laboral*.

En idéntico sentido se suman permisos especiales brindados por política interna: día de cumpleaños, dos horas libres el día del cumpleaños de un hijo, un día libre cada 6 meses (día flex), permisos a embarazadas (desde el quinto al séptimo mes cuentan con una hora libre por día, desde el séptimo mes y hasta ingresar al período de licencia, dos horas libres por día), permisos por maternidad (dos horas libres por día hasta que el hijo cumpla un año de edad), permisos por paternidad y flexibilidad horaria para concurrir a actos escolares de sus hijos.

La mayoría de los trabajadores siente que su trabajo le permite compartir tiempo de ocio con amigos y familiares, aunque el horario alternado en dos turnos puede afectar su tiempo de descanso, por tener que dedicarlo a tareas domésticas y escolares.

Luego de su jornada laboral, los trabajadores sienten la necesidad de realizar actividad física (90%), para relajarse y descontracturarse. El 70% sigue con tareas domésticas, ayudar a los hijos en sus deberes escolares, llevarlos a actividades extracurriculares, etc. Es para destacar que un 40% reconoce que toma alguna medicación luego de finalizar su jornada, aunque consideran que es necesario por el cúmulo de actividades y no únicamente por las exigencias laborales.

### **Conclusiones**

Existe una brecha entre el trabajo prescripto y el trabajo real. La polivalencia funcional impuesta marca que las tareas efectivamente realizadas por los promotores locales funcionales exceden las definiciones del Manual de Procedimientos interno. La esencia del puesto es la atención al cliente, aunque por normas de la organización se les imponen tareas de tipo administrativas y de control. Que se muestran como posibilidades de aprender cosas nuevas y basadas en valores como la cooperación 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

el trabajo en equipo, pero que sin embargo, encierran decisiones empresariales de ahorro de costos de contratación y entrenamiento de más personal.

Además, esas tareas implican la extensión del horario comercial que a diario cumplen, pues deben realizarse una vez cerrada la sucursal (por ejemplo, el control de la recaudación) o simplemente porque no se pueden cumplimentar entre medio de la atención a clientes, dada la afluencia de público. Esas horas no se reconocen ni se remuneran como extras.

Las pautas rígidas de atención, la plataforma informatizada de control, la imposición de objetivos individuales y grupales a alcanzar, y los plazos que se establecen para su logro, son factores que intensifican el ritmo de trabajo de los promotores locales funcionales, y lo aceleran. Esto provoca afecciones a la salud sobre una multiplicidad de dimensiones corporales y mentales, con diverso grado de gravedad.

A pesar de las dificultades para alcanzar las metas y los plazos impuestos, no pueden debatir o negociar el tema con los superiores ni modificarlos de manera autónoma. Cuentan con un escaso margen de autonomía para definir cómo lograrlos, pues deben enmarcarse en los protocolos de certificación de normas internacionales.

Las metas colectivas y las tareas interdependientes requieren de un alto grado de cooperación entre los miembros del colectivo de trabajo, incluyendo las relaciones horizontales y verticales, que ejercen más presiones temporales.

La interacción con el público implica estar en contacto constante con situaciones de tensión, lo exige emocionalmente porque deben actuar demostrando capacidad para entender la situación de otras personas, intentando no involucrarse, es decir, controlando y moldeando las emociones para ser amable, servicial, mostrarse de buen humor, pero en definitiva no siendo auténticos en su relación con el cliente.

Los promotores locales expresan que el tiempo para resolver correctamente las tareas diarias de su atención debería ser mayor. Sobre todo, si los clientes manifiestan situaciones de angustia, preocupación, nerviosismo, si algún requerimiento externo interrumpe su labor o si deben prestar atención a varios aspectos al mismo tiempo.



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

Sus tareas no son complejas pero sí muy variadas, lo que implica un trabajo intenso, caracterizado por un considerable volumen de información que deben captar y procesar para realizarlas sin errores, así como la memorización de procedimientos propios de cada gestión.

Por tal razón, el puesto posee una elevada *carga de trabajo*. Tanto en la dimensión física -por las posturas que deben mantener durante la jornada-, como en la mental -por las exigencias de tipo cognitivo del puesto-, y en la psíquica -ocasionada por el contacto estrecho con el cliente y las responsabilidades asignadas.

Los horarios de trabajo son dispuestos por la organización y no se pueden modificar. El horario comercial en dos turnos de cuatro horas suele dificultar la conciliación de vida laboral y familiar teniendo en cuenta las actividades escolares de sus hijos, y recortando sus horas de descanso. Hay poca flexibilidad ante imprevistos o situaciones familiares, lo que propiciaría la búsqueda de equilibrio entre ambos aspectos, atenuando el impacto de los riesgos.

La posibilidad de crecimiento profesional a nivel local es baja, por la escasa rotación y por el poco interés que puede representar el cambio en términos de enriquecimiento de tareas. La alternativa podría estar dada por el traslado a otra ciudad, pero conlleva más dificultades que beneficios, y se viabiliza pocas veces.

Todas estas situaciones descriptas se encadenan para generar la presencia de factores de riesgo psicosociales y afectar la salud de los trabajadores. A nivel organizacional, marca la necesidad de poner en marcha acciones que mejoren las condiciones de trabajo y disminuyan la presencia de factores de riesgo en el puesto analizado, estableciendo prioridades según el grado de afectación. Y en términos de investigación, nos mueve a seguir ahondando en las consecuencias que estos riesgos producen en la salud de quienes atienden al público, y los efectos que producen en su vida personal / social.

### ***Bibliografía de referencia***

- D'Onofrio, F. (2008). Créditos al consumo tras la crisis: El Boom del Consumer Finance en Argentina. Tesis para optar al título de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.



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

- Fernández Barrios, A. P. (s.f). Calidad de servicios en las entidades financieras VS los recursos humanos. En: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/565192.pdf>
- Ferrarese, L. (12 de Noviembre de 2006). Consumo, al alcance de las tarjetas. En: <http://www.lanacion.com.ar/857908-el-consumo-al-alcance-de-las-tarjetas>
- Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. (Vol. IV, Nº 8, julio-diciembre, 2011) 23-35.
- Mendicoa, G. (2003). Sobre tesis y tesisistas: lecciones de enseñanza-aprendizaje. Buenos Aires: Espacio.
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET; Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas; Moreno: Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores.
- Neffa, J. C. (1988). ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva Buenos Aires: Área de Estudio e Investigación en Ciencias sociales del Trabajo, Centro de Estudios e Investigaciones laborales, CREDAL - CNRS / Hvmánitas.
- Neffa, J. C. y Cesana Bernasconi, M. (comp. 2022) Los riesgos psicosociales en el trabajo. Teoría, metodología y estudio de casos. Cap. VII, Libro digital, EUDENNE, 2022.
- Neffa, J. C., Korinfeld, S., & Henry, M. L. (2017). Trabajo y salud en puestos de atención al público. Una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CECASFPI; CITRA; CEIL-CONICET.
- Wilkis, A. (2014). Sociología del crédito y economía de las clases populares. *Sociol.* vol. 76 no 2 México abr./jun.