

ENFOQUES Y HERRAMIENTAS CONCEPTUALES PARA EL ESTUDIO DEL TRABAJO EN ACTIVIDADES DE SERVICIOS CON ATENCIÓN AL PÚBLICO¹²

Abordagens conceituais e ferramentas para o estudo do trabalho nas atividades de atendimento ao cliente

Conceptual approaches and theoretical tools to study work in customer service activities

María Laura Henry³ 

CONICET- Universidad Nacional de Moreno⁴
Moreno, Buenos Aires, Argentina.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo reseñar cuatro enfoques conceptuales que han abordado el estudio del trabajo en actividades de servicios con atención al público y que se han ocupado de comprender el tipo de exigencias que conllevan estos trabajos. Particularmente, se analizan los aportes realizados por la ergonomía de la actividad en torno al concepto de “coproducción”, los estudios de la sociología del trabajo francesa basados en el concepto de “relación de servicio”, los desarrollos de la Psicodinámica del Trabajo y, por último, del enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST). Estas teorías postulan, en primer lugar, la importancia de estudios a nivel micro, con observaciones detalladas y prolongadas de los procesos de trabajo, para así identificar el trabajo real y conocer cómo funciona la triada trabajador-usuario-empleador. Asimismo, las teorías presentadas proponen dimensiones que son fundamentales para los estudios empíricos y permiten identificar un conjunto de exigencias que la relación de servicio impone a los trabajadores y que suelen estar ocultas o incluso naturalizadas.

Palabras claves: Relación de servicio. Condiciones de trabajo. Salud laboral.

Resumo

Este artigo tem como objetivo revisar quatro abordagens conceituais que abordaram o estudo do trabalho nas atividades de atendimento ao cliente e que se preocuparam em entender o tipo de demandas diferenciais que esses trabalhos acarretam. Em especial, as contribuições da ergonomia da atividade em torno do conceito de “coprodução”, os estudos da sociologia do trabalho francesa a partir do conceito de “relação de serviço”, os desdobramentos da

¹ Editores responsáveis pela avaliação: Prof.^a Dr.^a Liliam Deisy Ghizoni e Dr. Roberto Moraes Cruz. Editora de Leiante: Msc. Thamyris Pinheiro Maciel. Editora Administrativa: Msc. Thamyris Pinheiro Maciel.

² Copyright © 2023 Henry. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons. Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

³ mhenry@unm.edu.ar

⁴ Avenida Bartolomé Mitre 1891, Moreno (CP: B1744OHC) Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Psicodinâmica do Trabalho e, por fim, analisa-se a abordagem dos Riscos Psicossociais no Trabalho (RPST). Essas teorias postulam, em primeiro lugar, a importância de estudos em nível micro, com observações detalhadas e prolongadas dos processos de trabalho, a fim de identificar o trabalho real e como funciona a tríade trabalhador-usuário-empregador. Da mesma forma, as teorias apresentadas propõem dimensões fundamentais para os estudos empíricos e permitem identificar um conjunto de demandas que a relação de serviço impõe aos trabalhadores e que costumam ser ocultadas ou mesmo naturalizadas.

Palavras-chave: Relação de serviço. Condições de trabalho. Saúde ocupacional.

Abstract

This article aims to review four conceptual approaches that have addressed the study of work in customer service activities and that are oriented to understand the differential demands that these jobs entail. In particular, we analyse the contributions made by the Ergonomics of the Activity around the concept of "co-production", the studies of the French Sociology of Work based on the concept of "service relationship", the developments of the Psychodynamics of Work and, finally, we review the Psychosocial Risks at Work (RPST) approach. These theories postulate, in the first place, the importance of studies at the micro level, with detailed and prolonged observations of the labour processes, in order to identify the real work and how the triad worker-user-employer operates. Likewise, the theories presented propose dimensions that are fundamental for empirical studies and allow the identification of a set of demands that the service relationship imposes on workers and that are usually hidden or even naturalized.

Keywords: Service relationship. Working conditions. Occupational health.

INTRODUÇÃO

El sector servicios crea la mayoría de los puestos de trabajo en las economías contemporáneas, al tiempo que su heterogeneidad es amplia y creciente. Algunas de las actividades que incluye son el comercio, el transporte, las finanzas, el cuidado de la salud, actividades de enseñanza, el turismo, el cuidado personal, las comunicaciones, esparcimiento y cultura, entre otras. Según datos del Banco Mundial, en 2019 el 51% de los empleos del mundo pertenecían a este sector. Para ese mismo año, el indicador para Argentina era de un 78% y para Brasil, era del 71%, ambos casos por encima de la media mundial⁵.

De esta manera, resulta imprescindible continuar analizando las condiciones de trabajo y las problemáticas de salud laboral en los servicios, dado que impactan en grandes porciones de la población. Asimismo, este análisis es fundamental porque gran parte de los enfoques de salud laboral están fuertemente sesgados por el paradigma de las actividades industriales. Pero frecuentemente trasladar esas interpretaciones a los servicios resulta ineficaz porque no se

⁵ Portal de estadísticas del Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.SRV.EMPL.ZS>

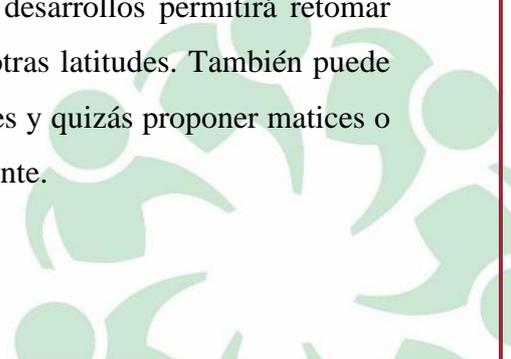
ajustan a la naturaleza del trabajo que allí se realiza, ni toma en consideración el tipo de exigencias específicas que allí emergen.

Por otro lado, es fundamental tener en cuenta que una gran parte de los empleos en el sector servicios implican estar en contacto con el público: clientes, usuarios, pacientes, alumnos, etc. Esto introduce un elemento en el proceso de trabajo que debe ser objeto de atención porque genera exigencias adicionales, que pueden repercutir en la salud de los trabajadores. Conductores de taxis, meseros, vendedores de tiendas, operadores de call centers, empleados administrativos o cajeros, están permanentemente desarrollando su trabajo estableciendo relaciones con otras personas que perciben de manera inmediata los resultados de su actividad. Como veremos más adelante, esta especificidad del proceso de trabajo tiene múltiples consecuencias para los trabajadores.

En el marco de estas preocupaciones, este artículo tiene como objetivo reseñar cuatro enfoques conceptuales que han abordado el estudio del trabajo en actividades de servicios con atención al público y que se han ocupado de comprender el tipo de exigencias diferenciales (físicas, psíquicas y mentales) que conllevan estos trabajos. Particularmente, vamos a reseñar los aportes realizados por la ergonomía de la actividad en torno al concepto de “coproducción”, los estudios de la sociología del trabajo francesa basados en el concepto de “relación de servicio”, los desarrollos de la Psicodinámica del Trabajo y, por último, del enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST).

Sabiendo que esta revisión bibliográfica no agota todas las teorías y abordajes que se ocupan de las condiciones de trabajo en el sector servicios, hemos realizado esta selección bibliográfica buscando enfoques teóricos que pongan en primer plano la relación *trabajador-empleador-usuario*. Esta tríada es fundamental para comprender las condiciones laborales en el sector y para emprender modificaciones tendientes a mejorarlas. Cualquier programa de prevención en empresas y organismos (privados y públicos) que quiera intervenir exitosamente en puestos de atención al público deben conocer todas las consecuencias que emanan de la presencia de estos tres actores en la relación productiva.

Asimismo, en nuestro texto abordamos cuatro enfoques que permiten introducir al lector a algunas teorías (mayormente surgidas en el medio francés) que tienen un grado dispar de difusión en nuestra región latinoamericana. Reseñar estos desarrollos permitirá retomar algunas líneas de trabajo que han mostrado ser fructíferas en otras latitudes. También puede ser una oportunidad pensar las especificidades de nuestros países y quizás proponer matices o incluso modificaciones a esos enfoques surgidos en otro continente.



De esta forma, se espera que este texto sirva como insumo para enriquecer los marcos teóricos de aquellas investigaciones sobre salud laboral en puestos de atención al público y que pueda brindar herramientas analíticas para abordar las (tan heterogéneas) actividades de servicios y así identificar con mayor precisión cómo operan las exigencias del trabajo en esos marcos.

La naturaleza específica de los riesgos laborales en el sector servicios: una agenda pendiente

Como indicábamos antes, gran parte de los desarrollos conceptuales (y también los programas de intervención) sobre riesgos laborales han sido históricamente generados tomando como modelo al trabajo industrial. Lo mismo puede decirse de la legislación y las políticas de salud laboral, que siguen apegadas a una visión donde el trabajo pareciera ser eminentemente manual y donde los análisis están excesivamente centrados en los aspectos físicos y biológicos de las personas y en su medio material de trabajo.

Pero en los servicios estos esquemas de análisis (y por ende, de prevención) “clásicos” no ofrecen resultados satisfactorios frente a los actuales problemas que allí se multiplican. Esto se refleja en una demanda social insatisfecha frente a condiciones de trabajo que se degradan crecientemente y frente a las numerosas situaciones de sufrimiento, dolor e incluso de enfermedad que provoca la ausencia de políticas de prevención adecuadas.

Particularmente, son cada vez más frecuentes las problemáticas en aquellos puestos donde la prestación del servicio implica la atención al público, realizada tanto de forma directa (cara a cara) como mediada por dispositivos (teléfono, internet, etc.). Los estudios sobre el sector revelan que si bien existe gran heterogeneidad en estas actividades, hay ciertas similitudes en las condiciones de trabajo y se experimentan problemáticas que son transversales (Teoh et al, 2017).

El trabajo en el sector servicios suele ir de la mano de expectativas en torno a la “buena atención” hacia los usuarios o clientes y esto se convierte en exigencias de diferente tipo para los trabajadores, quienes deben mostrar en todo momento cortesía y amabilidad, incluso en situaciones donde es difícil hacerlo. En general, las empresas presionan a sus trabajadores para que satisfagan las necesidades y los deseos de sus clientes, ubicándolos en un papel subordinado. Esta configuración suele así colocarlos en situaciones no deseadas, incómodas y en desventaja respecto del cliente. Así, frecuentemente los trabajadores del sector servicios llegan a naturalizar que parte de su trabajo es soportar insultos, exigencias

desmedidas e incluso, abusos (físicos y verbales). De esta forma, los trabajadores del sector servicios están altamente expuestos a experimentar “comportamientos sociales adversos”, señalan Teoh et al (2017). Estos comportamientos incluyen abuso verbal, atención sexual no deseada, amenazas, humillaciones, violencia física, intimidación y acoso, entre otras cuestiones.

A estos aspectos, que son propios del trabajo en contacto con el público, debemos sumar aquellas demandas que surgen de decisiones de la parte empleadora y que también configuran exigencias para los trabajadores. Al respecto, es bastante común en este sector la prevalencia de altos ritmos de trabajo (ej. cajeros de supermercado, repartidores), el trabajo rotativo y nocturno (empleados de estaciones de servicios, personal de salud), la falta capacitación (se presume que atender clientes y gestionarlos es algo que “todos saben hacer”); las prolongadas jornadas de trabajo, entre otros problemas que afectan la salud.

Abordar estas problemáticas requiere una comprensión profunda del trabajo que se realiza en los servicios de atención del público y de modelos explicativos que permitan elaborar programas de intervención adecuados. En los siguientes apartados vamos a reseñar cuatro enfoques que consideramos permiten esta visión profunda y detallada.

El enfoque de la ergonomía de la actividad: la coproducción de los servicios

Para comenzar este apartado, consideramos necesario presentar algunas nociones básicas de la ergonomía de la actividad⁶, que le otorgan una identidad propia en su mirada sobre el trabajo. Como una de sus premisas, esta disciplina propone distinguir los conceptos de *trabajo prescrito* y de *actividad*, porque de este desdoblamiento se derivan muchas consecuencias analíticas. El primer concepto alude a aquello que se pide al trabajador que haga (órdenes, indicaciones, protocolos escritos, etc.), mientras que la actividad es aquello que sucede realmente, lo que efectivamente hace el trabajador (Wisner, 1988).

La ergonomía, a diferencia de los enfoques generalistas de otras corrientes, pone entonces el foco en la actividad de grupos específicos de trabajadores, buscando entender las estrategias que despliegan para cubrir la brecha entre lo prescrito y lo real. Existe allí una riqueza que debe ser develada, una serie de operaciones (físicas, mentales, cognitivas, etc.) que los trabajadores deben realizar para alcanzar los objetivos fijados, incluso recurriendo a

⁶ Existen en ergonomía dos grandes escuelas: la escuela anglosajona, también llamada de los *Human Factors*, y la escuela de ergonomía de la actividad, de origen francés. Sobre ésta última corriente se enfoca nuestro análisis de las siguientes páginas.

su astucia y creatividad. Salvar esa distancia entre lo prescrito y lo efectivo, es trabajar (Nusshold, 2018).

La ergonomía es una disciplina que tempranamente se ha interesado por la relación de servicio, es decir, por aquellos trabajadores que durante su actividad deben estar en relación con "un otro" que recibe el servicio prestado. Como es lógico, esta corriente ha privilegiado los estudios a nivel micro, para captar la riqueza del trabajo real *in situ*. De esta forma, el análisis de la actividad se realiza primordialmente a partir de observaciones sistemáticas del trabajador en su medio cotidiano, las cuales son complementadas por entrevistas que permiten acceder a los relatos situados sobre lo que sucede en esos intercambios.

Asimismo, desde la ergonomía de la actividad se realiza la comprensión del trabajo como un "sistema", donde diferentes actores y componentes se articulan para el alcance de los objetivos prescritos. En el caso de los servicios, las primeras interpretaciones rápidamente captaron que este sistema incluía a tres actores: el trabajador, la organización empleadora y el usuario⁷ (Weill-Fassina y Caroly, 2003).

Respecto de esta configuración, los estudios de la ergonomía de la actividad toman distancia de dos posibilidades (Falzon y Lapeyrière, 1998): por un lado, considerar al usuario como un factor adicional de las condiciones de trabajo (casi asimilándolo a otro elemento más del ambiente), lo cual lleva solo analizar sus comportamientos físicos o los intercambios más visibles. Por otro lado, estos estudios toman distancia de la idea del usuario como "objeto" del trabajo realizado. Desde esta óptica, es considerado como un mero receptor de acciones que el trabajador ejecuta unilateralmente, en base a sus habilidades o conocimientos. El usuario aparece así como algo externo sobre lo cual se opera y quien tiene un papel eminentemente pasivo en el proceso de trabajo.

Por el contrario, la ergonomía de la actividad habla de *co-producción*⁸ para describir el desarrollo de la relación de servicio y enfatiza el rol activo que tiene el usuario. Al respecto, Falzon y Lapeyrière (1998) explican que tiene que haber cooperación en ciertos planos para que el servicio sea realizado de manera adecuada. Si bien el trabajador es portador de ciertos recursos y saberes que permiten la ejecución del mismo, en primer lugar, tiene que haber cierto consenso entre trabajador y cliente sobre el carácter que tendrá el servicio a realizar (ponerse de acuerdo, en cierto grado). La demanda se construye progresivamente con el

⁷ La ergonomía de la actividad también ha analizado todas las variantes que implica esta figura del usuario y las exigencias que implica esta variación (cliente, paciente, alumno, etc.) (Weill-Fassina y Caroly, 2003).

⁸ Este concepto apunta a marcar una diferencia fundamental sobre el proceso de trabajo en el sector industrial: mientras que allí solo habría *producción*, lo propio de los servicios es la *coproducción* (Falzon y Lapeyrière, 1998).

diálogo, más aún cuando el servicio es complejo. Todos estos intercambios implican por parte del trabajador el despliegue de actividades cognitivas, emocionales, comunicacionales, y no solo físicas o técnicas (Valléry, 2004). Allí reside un esfuerzo que, según la ergonomía, debe ser tenido en cuenta y evaluado en sus consecuencias para el trabajador.

De manera similar, De Gasparo (2015) explica que en la relación de servicio, la prescripción del trabajo tiene una naturaleza completamente diferente. El primer impulso de la misma proviene de la demanda realizada por el cliente/usuario al trabajador. Aunque el trabajador forma parte de una organización (la cual le otorga su legitimidad y le ofrece medios de acción), el contenido del servicio nunca está estabilizado a priori. El servicio prescrito siempre se presenta como una “promesa” hecha al beneficiario pero se desconoce cómo serán sus detalles específicos. Esto sucede porque el cliente formula una petición de manera siempre única e inscrita en su historia, que es recibida por el trabajador. El servicio, por tanto, no se constituye antes de su realización, sino que resulta del propio proceso de trabajo: el trabajador busca comprender (explicar, reformular, interpretar) y responder a la solicitud del beneficiario, en el ámbito de lo que la organización permite. En este sentido, De Gasparo indica que dos características esenciales que diferencian la producción industrial de bienes materiales respecto de la prestación de un servicio: primero, la calidad de este último no se conoce de antemano, sino que se constituye durante la actividad; segundo, la prestación del servicio es una coproducción, que involucra tanto al profesional como al beneficiario.

Pero este énfasis en la cooperación que postula la ergonomía de la actividad no significa relaciones de servicio siempre idílicas, sino que pueden surgir desacuerdos, malos entendidos, representaciones desiguales de ambos lados sobre lo que se está haciendo, expectativas erróneas, entre otras cuestiones. Allí también se requiere un trabajo, fundamentalmente por parte del trabajador, para reencauzar la actividad (por medio del diálogo, la modificación de procedimientos, la contención emocional, etc.), a modo de llegar a una visión compartida sobre medios y objetivos. Estas contradicciones deben ser resueltas por los trabajadores y esto les genera presiones en el plano mental, psicológico e incluso ético (a veces, para alcanzar los objetivos dados, se deben saltar procedimientos o cambiarlos sin permiso).

En este punto también es importante señalar, como explica Petit (2020), que las posiciones de los clientes en el proceso de trabajo nunca son realmente estables, incluso si están previstas en cierta manera por la estrategia de la empresa. De hecho, algunos clientes que son más exigentes que otros, podrán adquirir el estatus de “cliente rey” porque son clientes habituales o “con mayor potencial de ventas”, mientras que en otros casos el

trabajador conservará más poder y margen de maniobra. Por otro lado, una empresa puede hacer evolucionar su propia estrategia hacia el cliente. En cualquier caso, la consecuencia para los empleados afectados es una adaptación inevitable a las situaciones que deben gestionarse.

En este punto, unos de los aportes claves y más recientes de la ergonomía ha sido la inclusión del colectivo de trabajo. Este componente adicional del sistema permite pensar los espacios de maniobra de los trabajadores, pero fundamentalmente, permite comprender las posibilidades de los agentes desarrollar habilidades y estrategias para afrontar dificultades en las relaciones de servicio. De esta forma, las estrategias y regulaciones que genera el colectivo de trabajo aparecen como un medio para hacer frente a situaciones críticas (relacionadas con cambios en el trabajo en términos de organización y prescripción) y también permiten sortear situaciones de penuria o dificultad, y compensar peligros o resolver conflictos.

La introducción de la noción de colectivo de trabajo permite así a la ergonomía de la actividad visualizar los márgenes de maniobra que se crean a partir de los mecanismos colectivos de regulación del trabajo (ej. reglas informales o pasos acordados entre compañeros), las estrategias colectivas que permiten gestionar al cliente/usuario con más eficacia (ej. contener sus demandas y preservarse de sus agresiones o exigencias) y las posibilidades de desarrollar habilidades colectivas (transmisión de saberes y experiencias entre compañeros) (Caroly, 2002).

A modo de conclusión preliminar, podemos señalar que el aporte fundamental de la ergonomía de la actividad es que extrae todas las consecuencias de esta relación productiva que implica a terceros actores (los usuarios), que es abierta y cambiante y que excede la mera ejecución de tareas técnicas. Este análisis, aplicado al sector servicios, permite pensar de manera ampliada la salud y las enfermedades laborales para esta franja de trabajadores.

Los estudios de la sociología del trabajo francesa sobre la relación de servicio

A fines de la década de 1990, con epicentro en Francia, surgió una sociología del *front-desk work* o también llamada *sociologie du guichet* (sociología de los mostradores), en cuyo seno se elaboraron importantes reflexiones teóricas y valiosas investigaciones empíricas sobre el trabajo en servicios con atención al público. Esta proliferación de estudios tuvo lugar en un contexto en el cual crecía fuertemente la proporción de empleos en dicho sector y en el cual los servicios públicos estaban atravesando grandes reformas en muchos países. Bajo el lema de la “modernización”, muchos organismos estatales comenzaron a ser objeto de reestructuraciones que supuestamente iban a eliminar sus excesos de burocratización y los

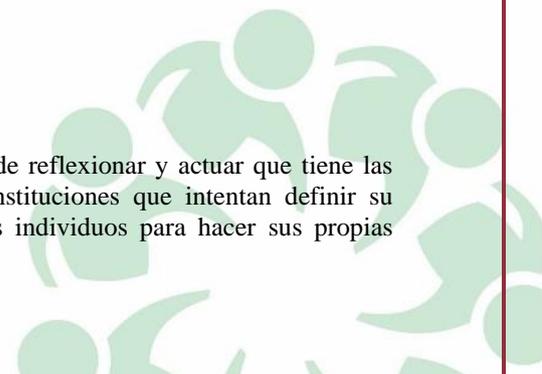
iban a convertir en organizaciones ágiles, eficientes y orientadas a las necesidades reales de los usuarios (Schneider et al, 2022).

Varios sociólogos del trabajo franceses (Borzeix, 2000; Weller, 2010, 2012; Ughetto, 2006, 2013; Dubois, 2002; Jeantet, 2003a) se plantearon interrogantes sobre la adecuación que esas propuestas tenían para mejorar el trabajo en las interacciones de servicio y es por eso que comenzaron a investigar casos concretos. Se buscaba de esta manera obtener evidencia para refutar ciertas visiones simplistas de la corriente del *New Public Management* y cuestionar ciertos discursos neoliberales que en esos años propulsaban en el sector servicios (públicos, fundamentalmente) la implantación de procesos y sistemas de evaluación surgidos en la industria. Así por ejemplo, ese discurso managerial consideraba que en los servicios se podían implementar métricas cuantitativas de productividad, sistemas de evaluación homogéneos, estandarización de procedimientos, métodos de intensificación del trabajo, etc.

Para obtener su evidencia, ese grupo de sociólogos franceses utilizaron grabaciones de video y audio, observación etnográfica y narraciones detalladas para investigar los detalles finos de lo que realmente sucedía en las interacciones de los trabajadores en contacto con el público y cómo abordaban las demandas que recibían. Con estas técnicas fue posible desafiar las interpretaciones convencionales sobre las prácticas informales (aquellas que se desvían de las reglas prescriptas) que antes eran vistas como actitudes arbitrarias de los trabajadores, ineficientes, ilegítimas o eran reducidas a “señales de resistencia a la dominación” (Schneider et al, 2022).

Antes bien, esta corriente de estudios sociológicos mostró que estas “desviaciones” y distanciamientos eran fundamentales para que el trabajo se realice de manera adecuada. Esto sucede porque los usuarios (cambiantes, con sus propias visiones socioculturales y necesidades particulares) hacen que el contenido de la interacción durante la prestación del servicio sea incierto. Por lo tanto, los trabajadores tienen que adaptarse para dar sentido a los problemas prácticos y, posteriormente, afrontarlos. Su agencia⁹ radica en su capacidad para movilizar y desplegar arreglos socio-materiales relevantes en situaciones específicas (Schneider et al, 2022). Allí reside la importancia de su trabajo y también allí pueden entenderse muchas de las dificultades que deben afrontar día a día y que terminan degradando sus condiciones laborales si son desconocidas.

⁹ En ciencias sociales, el concepto de "agencia" se refiere a la capacidad de reflexionar y actuar que tiene las personas, aun cuando están inmersas en estructuras sociales, reglas e instituciones que intentan definir su conducta. La agencia remite entonces a la posibilidad que conservan los individuos para hacer sus propias elecciones y conducirse con autonomía en varias esferas de su vida.



Respecto del objeto mismo de análisis, estos autores reconocen que el término servicio constituye un concepto amplio y polisémico. Jean Gadrey ha sido de los investigadores destacados de esta corriente y ha realizado importantes aportes teóricos retomando algunas de las premisas de Erwin Goffman y del interaccionismo simbólico. Al respecto, Gadrey (1994a) explica que las relaciones de servicios son vínculos que se forman entre individuos, y a veces entre organizaciones (pero esto no impide que ciertos individuos estén directamente involucrados), a la ocasión de la prestación de un servicio brindado por unos en función de la demanda de otros y ello 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 en el marco de dicha relación. Gadrey agrega que, en ciertos marcos institucionales o escenarios sociales, esta relación de servicio puede tener un carácter durable o reiterado, haciendo que exista un lazo ampliado entre trabajador y usuario, por oposición a un vínculo efímero, instrumental y puramente técnico.

Por su parte, Zarifian (2000) propone una definición de los servicios donde el énfasis está en el valor (no solo económico) del mismo. Al respecto, define a un servicio como una transformación realizada en las condiciones de actividad y en las disposiciones de acción del destinatario, la cual está sujeta a un juicio valorativo, que puede ser de cuatro tipos principales: juicio de utilidad, de justicia, de solidaridad y de estética. Zarifian además agrega que esa transformación moviliza y apela a una competencia laboral, cuyo eje más importante reside en la elucidación y la comprensión de la demanda del destinatario

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

Los aportes de la sociología francesa a esta temática han sido múltiples, pero aquí quisiéramos resaltar tres que consideramos fundamentales para comprender el trabajo en puestos de atención al público y las exigencias que enfrentan los trabajadores.



a. *Los límites para estandarizar y “racionalizar” de la relación de servicio*

Una de las tendencias que distintos autores de esta corriente identificaron ha sido la creciente aplicación de estrategias organizacionales que buscan restringir la variabilidad de la atención al público. Como decíamos antes, a principios de la década de 1990 se produjo un giro en muchas organizaciones hacia una estrategia de competitividad basada en poner “el cliente en el centro”.

En este marco, organismos públicos y empresas privadas han emprendido un doble movimiento: por un lado, se busca una relación con el público ampliada y en la cual las organizaciones expresan su interés (al menos en el plano discursivo) de “escuchar al usuario”. Por otro lado, se han aplicado procedimientos que apuntan a estandarizar progresivamente los intercambios entre trabajadores y usuarios, por medio de reglas de comportamiento que intentan delimitar el repertorio de acción y de respuesta¹⁰ que pueden ofrecer los trabajadores, según la política interna de la empresa. Estos procedimientos se han aplicado a los múltiples canales de atención: presenciales y mediados por la tecnología¹¹, para así volver más masivo este contacto con el público.

Esta tendencia descripta ha sido definida como “racionalización industrial” (Gadrey, 1994b) o incluso como “taylorización de los servicios” (Buscatto, 2002), en sus casos más extremos. Según Gadrey (1994b), la estandarización del trabajo en la relación de servicio implica, en primer término, una tipificación del usuario y, en función de la identificación de ese perfil, la posterior aplicación correlativa de los procedimientos de tratamiento estándar, mecánicamente asociados a esos casos. Del lado del trabajador, esto implica una reducción de su margen de autonomía, a pesar del aspecto posiblemente complejo de los casos a tratar y de la heterogeneidad que implica el público real.

Pero los trabajos empíricos realizados (Bernard, 2005; Ferial, 2014; Ughetto, 2006; Jeantet, 2003b; Collard, 2013) muestran que el trabajo de atención al público, por su naturaleza multidimensional y cambiante, desborda cualquier intento de racionalización, al estilo industrial. La estandarización siempre es imperfecta en la relación de servicio, la

¹⁰ El ejemplo más claro son los *speech* (usados en call centres o en mensajería, por ejemplo) que le indican al trabajador cómo realizar sus conversaciones con los usuarios y clientes, qué palabras pueden o no usar y que tópicos deben abordar en sus intercambios. Esto conduce a una estandarización de la interacción e incluso a una despersonalización del trabajador, que no solo debe usar un repertorio de frases permitidas, sino que a veces debe cambiar incluso su nombre y mentir sobre su ubicación espacial (Tine, 2021).

¹¹ Esta cuestión hoy conserva toda su actualidad, dada la progresiva introducción de herramientas informáticas para la atención a usuarios en empresas públicas y privadas. Las plataformas de autogestión, los asistentes virtuales e incluso sistemas de atención basados en Inteligencia Artificial (IA) renuevan los interrogantes en torno a las capacidades que tienen estas herramientas de llevar adelante una adecuada atención del público.

prescripción total es imposible e incluso, es poco deseable, porque a veces eso actúa como un impedimento para alcanzar los objetivos planteados.

Esto sucede porque el encuentro entre trabajador y usuario, si bien se desarrolla en cierto marco de expectativas e incluso en ciertos escenarios institucionales, tiene como rasgo principal su indeterminación. La imprevisibilidad es inherente a los servicios de atención al público porque hay un “otro” (cliente, usuario, paciente, etc.) que tiene demandas específicas, un grado de libertad para su accionar, un bagaje sociocultural, entre otros aspectos que determinan su heterogeneidad y sus diferentes posibilidades de acción.

Por lo tanto, el trabajador tiene que hacer frente a esta complejidad de lo real con cierto grado de autonomía y sobre todo, aplicando mucho más que los procedimientos y reglas prescritas. Antes bien, es fundamental que ponga en juego sus habilidades emocionales, comunicacionales y cognitivas, para poder sostener la relación de servicio y llevarla “a buen puerto”. La exposición al público es un trabajo difícil y nada mecánico porque a veces hay que transformar la desconfianza en cooperación, apaciguar conflictos, reducir tensiones, mantener la distancia, afrontar situaciones de angustia, etc.

Lograr estos ajustes requiere de muchas habilidades y conocimientos que se adquieren con la experiencia y, a veces, de manera tácita. Se trata de cuestiones que generalmente las empresas no reconocen, e incluso que dan por sentado. Como indica Siblot (2010), en general sólo las dimensiones técnicas son objeto de capacitación en los empleos de atención al público: normas administrativas, contabilidad y métodos informáticos. El resto de las destrezas requeridas los trabajadores las aprenden en su trabajo y apoyándose fuertemente en saberes sociales previos y en compañeros más experimentados¹². Para las empresas, el “saber hacer” en la relación de servicio se refiere a menudo a la apuesta en práctica de cualidades personales (escucha, paciencia, simpatía, etc.) que el trabajador posee o debería poseer. Además, estas cualidades suelen ser consideradas “naturalmente” femeninas, por lo cual también hay cierta sobrerrepresentación de este género en dichos puestos. Pero muchas veces estos aspectos son fuente de tensión para los trabajadores porque no tienen los recursos ni saben qué hacer frente a usuarios angustiados o enojados, por ejemplo. Deben enfrentarse a situaciones que a veces desbordan sus capacidades y esto les genera gran malestar e incluso afecta su salud, como veremos más adelante.

¹² En su estudio sobre los empleados de una cadena de bares, Seymour y Sandiford (2005) encontraron que los trabajadores aprenden a tratar con los clientes observando y copiando lo que hacen colegas más experimentados. Asimismo los compañeros les comparten sugerencias sobre cómo comportarse y les indican cómo enfrentar situaciones difíciles en el trato con el público. Sin embargo, en gran parte del aprendizaje se hace por “prueba y error” y los trabajadores tratan de salir adelante con las habilidades sociales que ya poseen.

b. *La co-producción revisitada: las relaciones de poder*

La configuración triangular de la relación de servicio (trabajador-empleador-cliente) ha llevado a que se generalice el concepto de coproducción para explicar este tipo de proceso de trabajo, lo cual entraña cierto énfasis en la cooperación y en la convergencia de intereses. Pero la realidad es que esta configuración triangular no está exenta de conflictos y de situaciones donde un actor trata de imponer sus necesidades a los otros. De hecho, para Gadrey (1994a) cualquier interacción de servicio conlleva una relación de poder porque es usual que cada actor trate de mejorar su posición y de imponer su visión. Basándose en las reflexiones goffmanianas, Gadrey (1994a) prefiere hablar de *codependencia* antes de que de coproducción, para explicar la dinámica de la relación entre trabajador y usuario, donde cada uno trata de manipular a su favor los términos o las reglas que rigen ese intercambio.

Ahora bien, las reflexiones de los sociólogos del trabajo franceses han puesto de manifiesto que ese poder no siempre reside en el mismo vértice del triángulo de la relación de servicio. Estos aportes suponen un distanciamiento de las teorías clásicas weberianas donde el agente administrativo (en tanto figura genérica del trabajador proveedor de servicio) tiene un poder estructuralmente dominante, basado en su saber y en su control de los medios de administración. A partir de observaciones *in situ* de la relación de servicio, algunos autores (Jeantet, 2003a; Dubois, 2002; Siblot, 2010; Menoux y Noûs, 2020) han descubierto que el cliente también ejerce cierto poder, por lo cual esta relación implica un equilibrio inestable y una puja silenciosa en cada interacción.

Por ejemplo, Jeantet (2003a) en su análisis del trabajo en las oficinas de correo, encuentra que, si bien el trabajador tiene ciertos recursos y saberes que le dan autonomía, también está bajo cierta dependencia respecto del cliente, quien frecuentemente le marca el ritmo y el contenido de su trabajo. Mediante su presencia y la evaluación del trabajo que se está realizando, el cliente ejerce una presión real (individual o colectiva). Esta presión se manifiesta de diferentes formas: expresiones de insatisfacción en una cola, impaciencia, agresiones, hostilidad, elevación de quejas a la organización, evaluaciones negativas en encuestas de atención, etc. Además, el cliente controla en cierta medida el trabajo que está haciendo el empleado y le demuestra “en tiempo real” su evaluación positiva (agradecimiento) o negativa (actitud hostil). Esta situación condiciona al trabajador y puede debilitarlo seriamente cuando la presión del público es excesiva. De allí que, como indica Jeantet, los trabajadores de mostrador muchas veces tengan dificultades para definir si están

“prestando un servicio” al cliente (acto enriquecedor, valorado, fuente de satisfacción) o si “están al servicio” del mismo (acto de subordinación y desvalorizante).

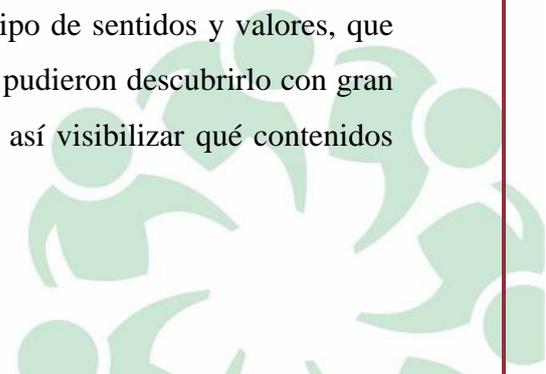
Por su parte, el trabajador busca escapar a estos intentos de control del usuario y conservar su condición dominante, a través de diferentes estrategias: evitamiento, retracción, desapego, distanciamiento, uso de cortesía excesiva, control de la información, etc. (Scotti y Allari, 2009). Estos aspectos son bastante sutiles en la interacción social y constituyen actitudes que solo pueden descubrirse con una observación prolongada del puesto de trabajo.

Si bien los análisis realizados por los autores mencionados sobre el poder que circula dentro de toda relación de servicio han sido útiles para matizar cierto sesgo armónico que conlleva el concepto de coproducción, sus aportes suelen ser también criticados por subvalorar aspectos más estructurales de las relaciones laborales y que no son fácilmente captables desde una visión microsociológica. Al respecto, consideramos 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. Instituir que “el cliente es el rey” y brindarle crecientes espacios de poder en la interacción de servicio (incluso para controlar al trabajador) también es fruto de una decisión de quienes ocupan la dirección de las empresas.

c. *Las orientaciones no instrumentales de la relación de servicio*

Gadrey (1994a) explica que la relación de servicio rara vez opera únicamente sobre el registro de la eficiencia instrumental, definida sobre la base de la pronta resolución de un problema (la "reparación") que se supone debe realizar el proveedor del servicio. Por el contrario, en esta relación hay intercambios de cortesías, transacciones afectivas y, con frecuencia, incluye giros que a primera vista son "improductivos" si son evaluados desde una racionalidad económica.

De esta forma, la relación de servicio es multidimensional y no está basada solamente en lógicas económicas o comerciales, donde individuos maximizadores entran en vinculación para la resolución de un problema. Antes bien, circulan todo tipo de sentidos y valores, que son parte constitutiva de este trabajo. Los sociólogos franceses pudieron descubrirlo con gran claridad en sus investigaciones sobre los servicios públicos, y así visibilizar qué contenidos adopta este lazo que también es social.



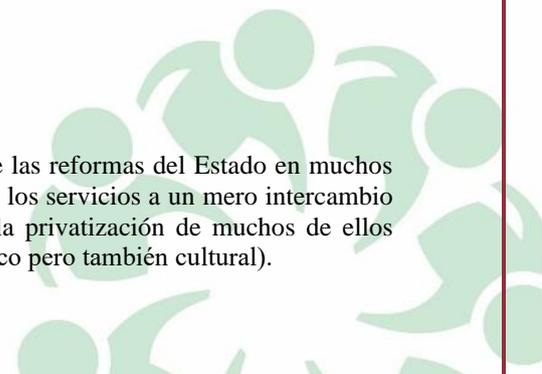
Estas cuestiones quedan en evidencia cuando se analizan sectores tales como la salud (Vincent, 2021) y la educación (LeVasseur, 2020). En estos contextos, la atención a los pacientes y a los alumnos no puede ser reducida a una mera transacción instrumental, pasible de estandarizarse y realizarse de manera maquinista. Por el contrario, existen fuertes componentes éticos e incluso reglas profesionales que indican la obligación de hacer un trabajo bajo ciertos parámetros de calidad, de responder a las necesidades expresadas (más allá incluso de la recompensa que puedan recibir el trabajador) y de hacerlo en un marco de respeto al usuario, quien tiene derecho a recibir esa prestación en los mejores términos.

Estos descubrimientos han llevado a autores como Gadrey (1994a) a postular que, durante una relación de servicio (tanto en el sector público como privado) se pueden manifestar simultáneamente cuatro registros de intercambio:

- registro técnico: se refiere a la información y a las habilidades técnicas relacionadas con los problemas que se presentan, y con las posibles soluciones de los mismos.
- registro contractual: concierne principalmente a las relaciones comerciales e implica aspectos tales como el costo, los tiempos de la prestación, entre otros aspectos que son parte del “contrato” del servicio.
- registro de la sociabilidad: se refiere a los signos, códigos de comportamiento y fórmulas de cortesía que son intercambiados por los protagonistas de la interacción. Incluye también aspectos afectivos y emocionales. Estos códigos de comportamiento están fundados en una cultura común y son una vía para facilitar la interacción en los otros registros.
- registro cívico: hace referencia a reglas de justicia, de interés colectivo, aspectos éticos y de solidaridad que permiten el desarrollo de la relación de servicio. Se visualiza con claridad en los servicios públicos, pero también está presente en el sector privado.

Dado que la relación de servicio implica frecuentemente todos estos registros a la vez, se vuelve evidente que los esfuerzos por racionalizarla chocan con su naturaleza multidimensional. Los esfuerzos de las gerencias por “amputar” sus aspectos sociales, colectivos, emocionales y éticos por considerarlos “improductivos” han sido resistidos tanto por trabajadores como por usuarios. Ambas partes perciben que se vacía de contenido su relación¹³. Como veremos a continuación, esto también degrada las condiciones de trabajo y puede afectar la salud.

¹³ Esto fue objeto de grandes debates en la década de 1980 y 1990, durante las reformas del Estado en muchos países, cuando se quisieron implantar prácticas manageriales que reducían a los servicios a un mero intercambio instrumental, individualista y con fines de lucro. Incluso se postuló que la privatización de muchos de ellos resolvería el problema de su “densidad” y sobredimensionamiento (económico pero también cultural).



Los aportes de la psicodinámica del trabajo

Desde la psicología del trabajo y, especialmente, desde la Psicodinámica Del Trabajo se han realizado aportes claves que permiten comprender en qué condiciones se degrada el bienestar de los trabajadores y, por el contrario, qué aspectos son positivos para quienes trabajar en relaciones de servicio con el público.

La Psicodinámica del Trabajo (PDT, de ahora en más) se define como el análisis dinámico de los procesos psíquicos que son movilizados por la confrontación del sujeto con la realidad del trabajo (Dessors y Molinier, 1998). Lo interesante de este enfoque es que no se limita a la investigación de enfermedades o en eventos disruptivos de la salud de los trabajadores, sino que postula que “la normalidad”¹⁴ es un enigma a develar. El interrogante central que se plantea es cómo los trabajadores logran afrontar el trabajo real¹⁵ y sus desafíos cotidianos sin descompensarse y ni “quebrarse”. De esta manera, la PDT hace foco en el sufrimiento y en las defensas (individuales y colectivas) contra el mismo, a modo de entender ese equilibrio dinámico que sucede en el trabajo y que les permite a las personas realizar sus actividades todos los días. Se entiende que el sufrimiento es cosustancial al trabajo, en tanto confrontación con las restricciones sistémicas y técnicas de lo real, pero solo en algunos casos ello deriva en patologías extremas o en crisis.

De esta forma, según la PDT la experiencia del sufrimiento no representa la culminación de un proceso y no es patógena en si misma ya que puede ser subvertida en *placer* cuando algunos obstáculos han sido sobrepasados, cuando el trabajador recibe ayuda de su colectivo de trabajo y cuando esa contribución realizada puede encontrar reconocimiento en los demás. De esta forma, para la PDT el trabajo es fuente tanto de sufrimiento como de placer, por lo cual el desafío es conocer en qué condiciones el trabajo es patógeno o, por el contrario, un factor que favorece la salud mental (Dejours y Gernet, 2014).

Los desarrollos teóricos de la PDT son una referencia central en muchos estudios sobre el sector servicios, particularmente porque el contacto con el público moviliza de manera específica la subjetividad y la afectividad del trabajador. Esta movilización subjetiva abre la vía a configuraciones psicopatológicas particulares y a formas de sufrimiento que son

¹⁴ La normalidad resulta del compromiso entre el sufrimiento y las defensas elaboradas para soportar ese sufrimiento, compromiso que siempre puede ser desestabilizado, lo que justifica su designación como una “normalidad que sufre” (Dejours y Gernet, 2014: 35).

¹⁵ La psicodinámica del trabajo retoma la diferencia constatada por la Ergonomía entre la tarea prescrita y la actividad real.

frecuentes en estos trabajos y que Dejours y Gernet (2014) engloban bajo el concepto de “patologías de la servidumbre”.

Al respecto, la PDT ha detectado que la mayoría de las situaciones de contacto con el público requieren un esfuerzo por parte de los trabajadores para moldear sus propias emociones, debiendo realizar compromisos que les resultan costosos en términos psíquicos. Asimismo, los trabajadores despliegan un esfuerzo para actuar sobre las emociones de los clientes o usuarios: la azafata debe tranquilizar, el vendedor debe ser convincente con la clientela, el guía de turismo debe divertir, etc.

En este punto, un aporte importante de la PDT es su reflexión sobre los roles de género ya que indican que este trabajo sobre las emociones en los servicios está atravesado por los estereotipos de género; por ejemplo, las tareas de intimidación y disuasión se encomiendan más bien a los hombres, mientras que las tareas de intuición, paciencia y disponibilidad se adjudican a las mujeres (Molinier, 2005).

Otra posibilidad latente en las actividades de servicios, según los hallazgos de la PDT, es la sobreimplicación. Esto sucede cuando la relación con los usuarios alcanza niveles excesivos, y la búsqueda de reconocimiento impulsa a aumentar desmedidamente los esfuerzos y puede llevar a cuadros como el *burn out* o a la adicción al trabajo (*workaholism*). Si bien a primera vista parecen ser dos patologías opuestas (una implica el desapego al trabajo y la pérdida de sentido del mismo, mientras que la segunda conlleva un apego excesivo), se trata de dos patologías que emergen en el marco de políticas empresariales que sostienen que “el cliente siempre tiene la razón”. En este marco, el trabajador debe hacerse todo lo necesario para satisfacerlo y mostrar una disponibilidad creciente, incluso al precio de afectar su salud psíquica y mental.

Asimismo, la PDT toma en cuenta el hecho de que muchos servicios (por ejemplo, el cuidado, la limpieza, etc.) no producen objetos visibles lo que plantea serias dificultades para su reconocimiento y por ende, se dificulta una vía central para atenuar el sufrimiento en el trabajo. Son las llamadas “actividades discretas”, poco valoradas y que generalmente suelen ser realizadas por mujeres (Dejours y Gernet, 2014).

Otras dos problemáticas que la PDT ha analizado con detenimiento son el acoso (sexual y moral) y la violencia que suele emerger en la interacción de los trabajadores con los usuarios. En este punto, la PDT ha realizado aportes sustanciales, indicando que no se trata de problemáticas que deban quedar reducidas a la díada acosador-acosado, o agresor-agredido. Antes bien, hay que resituar estos fenómenos en el contexto de la organización del trabajo y en las condiciones que favorecen la persistencia de los mismos (Dejours y Gernet, 2014). Las

investigaciones clínicas muestran que el proceso de acoso se inscribe en un marco de negación por parte de los colegas y/o de la jerarquía, y también en contextos donde se legitiman colectivamente relaciones de dominación basadas en distintos aspectos (género, origen étnico, religión, etc.). Existe de esta forma, en algunas empresas y organizaciones, un “dejar hacer, dejar pasar” que está en el origen de estas problemáticas.

En suma, para la PDT, el sector servicios es un terreno fecundo para reflexionar sobre el placer y el sufrimiento en el trabajo por la naturaleza relacional de estas actividades y por la movilización subjetiva que implica para el trabajador su contacto con los usuarios. De esta forma, si bien la relación de servicio puede traerle reconocimiento al trabajador, sensación de utilidad social y la posibilidad de aprender cosas nuevas, también puede generar patologías específicas que deben ser analizadas y prevenidas.

El enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST)

El campo de los estudios sobre riesgos psicosociales en el trabajo es muy amplio y existen desarrollos teóricos y modelos que han tenido gran difusión en los últimos treinta años¹⁶. Esos modelos han establecido factores y dimensiones que permiten comprender la aparición de efectos adversos del trabajo e incluso de enfermedades específicas. Como se desprende de su denominación, el foco está puesto en la noción de *riesgo* y por lo tanto, en aquellos elementos o condiciones del ámbito laboral que pueden impactar negativamente en la salud de los trabajadores¹⁷.

En este apartado vamos a reseñar un trabajo de síntesis elaborado por un Colegio de Expertos en Francia sobre los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST) y que dio lugar a un enfoque que en gran medida retoma muchos de los desarrollos de la Ergonomía de la Actividad, de la sociología del trabajo francesa e incluso de la PDT. Al hacerlo, permite un estudio sobre las condiciones de trabajo en las relaciones de servicio, con especial orientación práctica de evaluación, prevención e intervención.

El contexto de origen de estos aportes fue la creciente preocupación por el estrés y el sufrimiento en el trabajo durante la década de 2000 en Francia. Esta inquietud alcanzó su pico de relevancia con una ola de suicidios en algunas empresas de ese país, lo cual generó gran alarma pública. Fue por eso que desde el Estado se impulsó la conformación de comisiones de

¹⁶ Algunos de ellos son: el modelo “Job demand vs job latitude” (demandas del trabajo y margen de maniobra) de Karasek (1979); el modelo “esfuerzo-recompensa” de Johannes Siegrist (1996); el “modelo de justicia organizacional” de Robert Moorman (1991), entre otros.

¹⁷ Para profundizar sobre el uso del concepto de riesgos en el enfoque de los RPST, ver Gollac (2012).

seguimiento de los riesgos psicosociales y se comenzó a reflexionar sobre las formas de monitorear e intervenir sobre estos riesgos.

En 2008, el INSEE (Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos) le encomendó al sociólogo y estadístico Michel Gollac la tarea de formar y de presidir un Colegio de Expertos que tenía como función diseñar un instrumento de relevamiento de los riesgos psicosociales en base a un marco teórico que permita comprender el funcionamiento y las características de los riesgos psicosociales.

Como fruto de un profundo trabajo de revisión teórica y metodológica de estudios antecedentes, el Colegio de Expertos elaboró en 2011 el Informe denominado “Medir los factores psicosociales de riesgo en el trabajo para controlarlos” (Gollac, 2011) o también llamado simplemente el “Informe Gollac”. En dicho documento, lo primero que puede encontrarse es una definición de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo: son los riesgos para la salud mental, física y social, generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental (Gollac, 2011:31).

Luego, en función de la revisión bibliográfica realizada y a los fines de abarcar de forma integral las múltiples dimensiones que entrañan los riesgos psicosociales, el Colegio de Expertos propuso en su Informe seis grandes ejes analíticos para organizar su estudio: i) La intensidad y el tiempo de trabajo; ii) las exigencias emocionales; iii) la autonomía en el trabajo; iv) las relaciones sociales en el trabajo; v) los conflictos de valores; vi) la inseguridad en la situación de trabajo:

En función de estos seis ejes, es posible visualizar que el marco teórico elaborado por el Colegio de Expertos en Francia contiene muchos de los avances y conceptualizaciones precedentes sobre los riesgos psicosociales que habían sido generados por distintos autores y corrientes. De esta forma, se propuso articular esos análisis hasta entonces dispersos y ofrecer un marco integrador, más exhaustivo, para así intentar abarcar todas las dimensiones de este fenómeno durante su estudio en situaciones reales (Neffa, 2015). Al respecto, quisiéramos resaltar una serie de dimensiones que allí se abordan y que son centrales para comprender la actividad de los trabajadores que realizan atención al público¹⁸.

Respecto de la intensificación del trabajo, el enfoque de los RPST recoge aquella literatura que explica cómo la misma puede degradar las condiciones de trabajo y afectar la

¹⁸ Los seis ejes de RPST son importantes para el estudio del trabajo en puestos de atención al público y permiten un estudio exhaustivo sobre las condiciones de trabajo existentes. Pero aquí mencionaremos aquellas dimensiones que consideramos más relevantes a los fines de exponer los rasgos destacados de este enfoque.

salud de los trabajadores. Las exigencias de ritmo obligan a trabajar de la “forma más rápida”, que no tiene por qué ser la más adecuada a las características fisiológicas y psicológicas de cada trabajador (Gollac, 2005). En el caso de los servicios, convergen dos tipos de exigencia de ritmo: las internas (metas de producción, controles informatizados, etc.) y las exigencias externas. Estas últimas están vinculadas a la demanda del público y suelen materializarse en la presión que ejerce el público con su presencia en los espacios laborales (largas filas de gente, salas de espera llenas, turnos que deben ser atendidos en cierto tiempo, etc.).

Particularmente, en los servicios esta acumulación de exigencias y demandas requiere de una fuerte inversión de atención, de un esfuerzo mental sostenido y de la puesta en práctica -en lapsos muy acotados- de todas las competencias emocionales y relacionales antes mencionadas. Al respecto, Da Silva y Vinícius de Paula (2020) señalan algunos mecanismos de intensificación del trabajo que se propagan en los servicios públicos, como la introducción de tecnologías, que reducen los períodos de inactividad; la polivalencia que lleva a los trabajadores a hacer diferentes tipos de tareas al mismo tiempo y la creciente preponderancia de una gestión enfocada en resultados y basado en métricas de producción. En este marco crecen los problemas de salud vinculados a demandas emocionales y mentales que afectan a los trabajadores de manera creciente en estos puestos.

En cuanto a la dimensión emocional del trabajo, como indicábamos antes, es algo que tiene gran protagonismo en algunas actividades que implican el contacto con el público (salud, cuidado, educación, entretenimiento, etc.). En estos contextos, el trabajador debe regular sus emociones en función de ciertas normas establecidas por sus empleadores con el fin de conseguir los objetivos fijados (aumentar las ventas, fidelizar los clientes, etc.). De hecho, en los servicios es cada vez es más frecuente que se considere como parte de la calidad del servicio el tipo de emociones que se logra generar en los clientes. Esto requiere que suprima sentimientos propios e induzca otros en los usuarios, con el esfuerzo que esto conlleva (Van de Weerd et al, 2017). Los ejemplos son múltiples: tener que gestionar la angustia de pacientes, soportar las agresiones de clientes, evitar dar la opinión frente a interpelaciones agresivas de los usuarios, no mostrar tristeza, desinterés o desesperación frente al público, fingir cortesía o alegría, esconder el miedo, entre otras posibilidades.

Pero tal como sucede con las demandas físicas o mentales, la exposición a exigencias emocionales durante largos períodos de tiempo puede llevar a la persona a un deterioro de su salud psicosocial y a sufrir daños específicos. Es por eso que en ciertos contextos el trabajo emocional deviene un factor de riesgo psicosocial sobre el cual debe intervenir. Constreñidos por las prescripciones, los trabajadores deben dar respuestas que saben que no

son verdaderas, lo cual los expone, por un lado a la insatisfacción, y por otro lado a un sentimiento de desvalorización.

Cuando las exigencias emocionales alcanzan un alto grado en alguna de estas dimensiones (sobre todo en frecuencia y duración), aumentan las probabilidades de que surjan consecuencias perjudiciales para los trabajadores, tales como el síndrome del burn out. Al respecto, Lloriol (2013) señala que si un trabajador se involucra demasiado emocionalmente con los usuarios (por ejemplo, en el trabajo de enfermería que la autora analiza) corre el riesgo de agotar sus reservas de energía y empatía. Para protegerse del agotamiento total, se irá alejando progresivamente de la relación hasta el punto de deshumanizar al paciente, es decir, considerarlo como una cosa más que como una persona. Este rasgo propio del síndrome del burn out genera que el trabajador pierda aquello que hace que su profesión sea rica e interesante: el orgullo de realizar un trabajo de calidad. Por el contrario, cae en sentimientos de desmotivación, desapego y abatimiento.

También desde el enfoque de los RPST puede analizarse aquellas situaciones donde los trabajadores de servicios deben hacer cosas que entran en conflicto con sus convicciones éticas y personales. Por ejemplo, esconder información, ofrecer productos defectuosos al público, realizar una tarea sabiendo que no se tienen los recursos necesarios (y que no saldrá bien), mentirles a las personas, entre otras posibilidades.

Este conflicto interno es particularmente agudo cuando los trabajadores están en contacto directo con los destinatarios de esa actividad porque visualizan con claridad quién puede salir perjudicado por su accionar. Esto pone en cuestión la definición misma del trabajo realizado, su utilidad social, y sobrevienen sentimientos de culpa que generan gran angustia en los trabajadores, llevando a cuadros como la depresión o a desplegar somatizaciones de diverso tipo (problemas gástricos, trastornos del sueño, entre otros).

Los conflictos éticos aparecen con bastante frecuencia cuando una organización adopta repentinamente prácticas, valores y criterios de evaluación que antes le eran ajenos. Entre otras derivaciones, esto puede generar una situación de calidad impedida (Petit y Dugué, 2013), donde los trabajadores perciben que no pueden realizar su actividad de acuerdo a las reglas de su oficio o de su profesión y que por lo tanto, no pueden responder adecuadamente a las demandas del usuario ni responder a sus principios éticos. El uso de herramientas inadecuadas, la falta de recursos, las presiones para apurarse y la estandarización de tareas, pueden llevar a que los trabajadores tengan que cercenar una parte cualitativamente importante de su actividad y esto les genera sufrimiento y malestar psíquico y mental (Benallah y Domin, 2017).

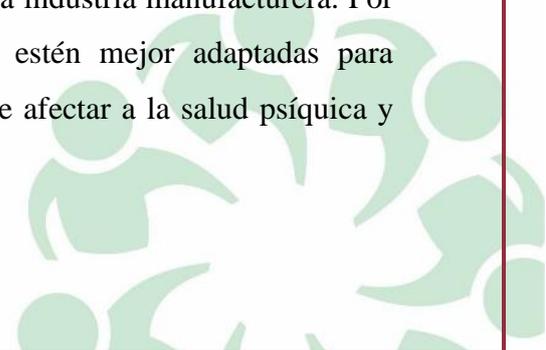
Discusión y consideraciones finales

Los estudios sociales del trabajo son multidisciplinarios y plurales por definición. En este sentido, nuestro trabajo de revisión teórica se ha propuesto articular enfoques que, con distintos énfasis y herramientas conceptuales, han realizados importantes aportes para la comprensión de la relación de servicio y sobre el tipo de exigencias (emocionales, psíquicas, mentales) que conllevan estos trabajos. Todos estos enfoques comparten un especial interés por los trabajos empíricos a nivel micro, por la comprensión del trabajo real y sobre todo, por visibilizar los esfuerzos que realizan los trabajadores para sostener la interacción con el público y alcanzarlos objetivos productivos fijados.

Como hemos adelantado, la revisión bibliográfica realizada no agota todas las teorías y abordajes que se ocupan de las condiciones de trabajo en el sector servicios. Pero se ha buscado realizar una selección bibliográfica que permita recuperar aquellos enfoques teóricos que ponen en primer plano la relación trabajador-empleador-usuario. Hemos visto que esta tríada es fundamental para comprender las particularidades que adopta el proceso de trabajo y por lo tanto, cualquier intento por mejorar las condiciones laborales, debe tomar en cuenta las complejidades de esta configuración.

Las teorías presentadas señalan dimensiones fundamentales para los estudios empíricos y permiten identificar aspectos de la relación de servicio que suelen estar ocultos, solapados o incluso, naturalizados. Un análisis detallado y prolongado, como el que proponen metodológicamente los autores reseñados, permite ver que diferentes actividades -que desde el sentido común se consideran “sencillas” (servir comida en un bar, brindar información en un mostrador, cobrar en una caja de supermercado, cuidar personas, etc.)- en realidad implican la movilización de muchas habilidades y grandes esfuerzos. Por lo tanto, las exigencias para los trabajadores son múltiples, aunque no directamente visibles.

Se espera que la revisión conceptual realizada permita incorporar más dimensiones al análisis de las exigencias en puestos de atención al público, las cuales siguen siendo subestimadas. Como hemos indicado antes, todavía es hegemónica la visión tradicional sobre la salud en el trabajo que se centra en la parte física del mismo y son predominantes los modelos de prevención de riesgos y enfermedades nacidos en la industria manufacturera. Por eso es fundamental contar con herramientas analíticas que estén mejor adaptadas para comprender estos puestos de trabajo y cómo su ejercicio puede afectar a la salud psíquica y mental de las personas.



Es fundamental asimismo seguir generando estudios a nivel local sobre la relación de servicio, para así también enriquecer estos marcos teóricos desde las experiencias latinoamericanas. Nosotros mismos hemos comenzado a transitar este camino con algunos estudios empíricos en Argentina desde hace un lustro, sabiendo que se trata de un campo que requiere mayores indagaciones (Henry y Malleville; 2020; Henry, 2019; Neffa et al, 2017). Existe una demanda social creciente en torno a los problemas de salud que surgen en puestos de atención al público y que todavía se conocen parcialmente en sus causas y consecuencias.

BIBLIOGRAFIA

- Benallah, S. y Domin, J. (2017). Réforme de l'hôpital. Quels enjeux en termes de travail et de santé des personnels? *La Revue de l'Ires*, 91-92, pp. 155-183.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productive et logique de service. *Sociologie du travail*, 47(2), oo. 170-187.
- Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail–l'utilisateur: une figure qui nous dérange. *Cahiers du genre*, 28, pp. 19-48.
- Bouquet, B. y Dubéchet, P. (2016). Le service, les services. Fondements, ambiguïtés et contexte actuel. *Vie Sociale*, n°14, pp. 11-31.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail*, vol. 44, nro. 1, pp. 99-117.
- Caroly, S. (2002). Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 4-1.
- Collard, D. (2013). La gestion contre le travail?. *Travailler*, 30, pp. 75-195.
- Da Silva, J. y Vinícius de Paula, A. (2020). Considerações sobre a Saúde Laboral e a Intensificação do Trabalho no Serviço Público. *Revista FSA*, volumen 17, número 10, pp. 379-398.
- De Gasparo, S. (2015). La place de l'activité dans l'analyse du travail. Pour une ergonomie de l'activité de service. Ponencia presentada en el Séminaire de Paris 1 – 2015 : L'activité en question.
- Dejours, C. y Gernet, I. (2014). *Psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Dessors, D. y Molinier, P. (1998). "La psicodinámica del trabajo". En Dessors, D. y Guiho-Bailly, M. P. Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

- Dubois, V. (2002). Faire face `à l'administration: Pratiques et tactiques des demandeurs d'aide au guichet des organismes sociaux. En: Chatel, V. y Soulet, M. H. (dir.). *Faire face et s'en sortir*, vol. 2. Editions universitaires de Fribourg.
- Falzon, P., y Lapeyrière, S. (1998). L'usager et l'opérateur: Ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, 61(1), pp. 69-90.
- Feriel, E. (2014). La prescription du travail dans la relation de service : entre implication active et réflexivité contrainte. Le cas des centres d'appels téléphoniques. *Revue ¿Interrogations?*, N°18.
- Gadrey J. (1994b). La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? *Revue française de sociologie*, 35-2, pp. 163-195.
- Gadrey, J. (1994a). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du travail*, año 36, n°3, pp. 381-389.
- Gollac, M. (2005) « L'intensité du travail. Formes et effets», *Revue économique*, Vol. 56, No. 2, pp. 195- 216.
- 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.
- Gollac, M. (2012). Les risques psychosociaux au travail: d'une «question de société» à des questions scientifiques. Introduction. *Travail et emploi*, (129), pp. 5-10.
- Henry, M. L. (2019). “Las exigencias emocionales en puestos de atención al público: su configuración como factor de riesgo psicosocial”. En Pujol, A. y Bartolini, A. (Comp.) *Cuadernos TAS: trabajo, actividad y subjetividad. Escritos entre pares*. Córdoba: EPUB.
- Henry, M.L. y Malleville, S. (2020). Salud y proceso de trabajo en actividades de servicios. Los riesgos psicosociales en una Clínica de Medicina Privada. *Cuestiones de sociología*, número 22.
- Jeantet, A. (2003a). « À votre service ! » La relation de service comme rapport social. *Sociologie du travail*, nro. 45, pp. 191–209.
- Jeantet, A. (2003b). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, n° 9, pp. 99-112.
- Karasek R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp. 285-308.
- LeVasseur, L. (2020). Fragmentation du monde institutionnel. La question de la résistance des professionnels scolaires aux nouvelles formes de rationalisation et d'organisation du travail au sein de l'école québécoise. *Cahiers de recherche sociologique*, (68), pp. 181–203.
- Loriol, M. (2013). Travail émotionnel et soins infirmiers. *Santé mentale*, (177), pp. 60-63.
- Menoux, T. & Noûs, C. (2020). Les deux corps au travail dans les services de luxe: Enjeux physiques de la représentation chez les concierges d'hôtel. *Sociétés contemporaines*, 117, pp. 47-71.

- Molinier, P. (2005). De la condition de bonne à tout faire au début du XXe siècle à la relation de service dans le monde contemporain: analyse clinique et psychopathologique. *Travailler*, 13, nro. 1, pp. 7-33.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), pp. 845.
- 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.; Korinfeld, S. y Henry, M. L. (2017) *Trabajo y salud en puestos de atención al público: una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. SECASFPI, Buenos Aires.
- Nusshold, P. (2018). La ergonomía de la actividad. Conference Paper.
- Petit, J. (2020). Intervention sur l'organisation: concevoir des dispositifs de régulation pour un travail plus démocratique. Sciences de l'Homme et Société. Université de Bordeaux.
- Schneider, A., Subramanian, D., Suquet, J. B. y Ughetto, P. (2022). Situating service work in action: A review and a pragmatist agenda for analysing interactive service work. *International Journal of Management Reviews*, 24(1), pp. 25-50.
- 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.
- Seymour, D. y Sandiford, P. (2005). Learning emotion rules in service organizations: socialization and training in the UK public-house sector. *Work, employment and society*, Volume 19(3), pp. 547-564.
- Siblot, Y. (2010). Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public. *Informations sociales*, n° 158, pp. 102-110.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, nro.1, pp. 27-41.
- Teoh, K.; Jones, C. y Hassard, J. (2017). Psychosocial issues in the service sector. OSHWiki Contribution.
http://oshwiki.eu/index.php?title=Psychosocial_issues_in_the_service_sector&oldid=246808
- Tine, B. (2021). Ethnographie des centres d'appels au Sénégal : des temporalités en crise ?, *Sciences et actions sociales*, 14.
- Ughetto, P. (2006). La relation de service au client: source inévitable de contrainte pour les travailleurs? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 61(3), pp. 490-512.
- Ughetto, P. (2013). The Paradigmatic Impact of the Service Relationship within the Sociology of Work. *La Nouvelle Revue du travail*, n° 2, pp. 1-10.

- Van de Weerdt, C.; Morel, O. y Caël, C. (2017). Prévention des situations à risque de forte charge émotionnelle : exemple dans le secteur de l'aide à domicile. *Psychologie du Travail et des Organisations*, Volume 23, Issue 4, pp. 326-343.
- Vincent, F. (2021). Rationaliser la gestion par le temps. L'autre histoire de l'hôpital public. *Sociologie du travail*, Vol. 63, n° 2.
- Weill-Fassina, A., y Caroly, S. (2003). Evolution des recherches ergonomiques sur les activités de service. *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, pp. 105-114.
- Weller, J.M. (2010). Comment les agents se soucient-ils des usagers ? *Informations sociales*, n° 158, pp. 12-18.
- Weller, J.M. (2012). Relations de service. En Antoine Bevort, Michel Lallement, Annette Jobert, Arnaud Mias. *Dictionnaire du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Área de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT/ CEIL-CONICET/ CREDAL CNRS/ Hvmanitas.
- Zarifian, P. (2000). Valeur de service et compétence. *Cahiers du genre*, n° 28, pp. 71-96.

