



CARGA DE TRABAJO EN EL SECTOR DE SERVICIOS

IRSST - Canadá

Las organizaciones persiguen objetivos complejos y difíciles de conciliar: llegar a ser más competitivas, productivas y rentables. Para lograr estos objetivos, las organizaciones deben evolucionar continuamente (cambios en la organización de la producción y del trabajo, innovaciones tecnológicas, nuevas políticas de gestión de recursos humanos, formas innovadoras de organización del trabajo, etc.).

Esta nueva realidad organizativa se traduce para los trabajadores en un incremento de las exigencias laborales y un aumento de la intensidad de su trabajo apoyada por las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

El proceso de incremento del trabajo se traduce en mayor carga de trabajo experimentada por el individuo, que está obligado a desarrollar una polivalencia, una disponibilidad y una flexibilidad mayores.

Se puede sentir una percepción de desbordamiento, un sentido de urgencia y la dificultad en la realización de sus tareas en un marco de tiempo limitado. La ampliación del trabajo implica, entre otras cosas, la eliminación de tiempos muertos, la optimización del tiempo de trabajo, la reducción de los costes asociados a la producción y adaptación de las TIC, pero también el aumento de situaciones de urgencia en el trabajo, la multiplicación de tareas conexas y exigencias en conflicto, así como la reducción del margen de maniobra cotidiano.

Los rápidos cambios que tienen lugar en el mundo organizacional crean una intensificación del trabajo, cuyas implicaciones afectan tanto a los trabajadores como a las organizaciones.

Para los individuos, la mayor carga de trabajo genera efectos nocivos para la salud y la seguridad como los trastornos musculoesqueléticos, estrés psicológico, la fatiga y los accidentes. Para las organizaciones, estos resultados tienen consecuencias, como un aumento del absentismo, del presentismo, de la rotación de personal y de problemas de calidad.

Aunque la carga de trabajo no es un concepto reciente, en el contexto actual, es de nuevo una fuente de interés para los investigadores y una preocupación para las organizaciones. En particular, las organizaciones se están cuestionando los medios eficaces de evaluar la carga de trabajo.

El concepto tradicional de que la carga de trabajo puede dividirse en componentes físicos y mentales, se ha vuelto obsoleto y requiere un enfoque más amplio que abarque la complejidad de la actividad laboral en un entorno dinámico.



La carga de trabajo debe abordarse en su totalidad, es decir, mediante el análisis de la actividad en su conjunto como resultado de una combinación de factores que puede suponer un coste (psicológico y fisiológico) para el individuo. En esta perspectiva, actuar sobre la carga de trabajo significa intervenir en las condiciones de trabajo.

Este estudio exploratorio tiene como objetivo comprender la carga de trabajo a través de la actividad laboral dentro del contexto dinámico de la persona, su negocio y su contexto organizacional. En esta perspectiva, este estudio no intenta documentar la sobrecarga o baja carga de trabajo, sino los intentos de comprender el fenómeno a partir de situaciones reales de trabajo. Se centra en tres sub-dimensiones estudiadas:

1. Definir los componentes de la carga de trabajo.
2. Identificar los factores que directa o indirectamente influyen en la carga de trabajo.
3. Asegurar la transferencia de conocimiento a los lugares de trabajo

Para comprender la compleja realidad del fenómeno de la carga de trabajo, se desarrolló un modelo de referencia a partir de una revisión de la bibliografía científica existente. Este modelo propone abordar la carga de trabajo de la realidad diaria de los trabajadores haciendo referencia a tres componentes principales: **la carga prescrita (obligaciones), la carga real (ataduras) y la carga subjetiva (experimentada)**. Este modelo preliminar proporciona un marco de referencia para la reflexión y el análisis de la carga de trabajo real.

Se llevó a cabo un estudio de casos para obtener una buena descripción del contexto de trabajo. Este estudio exploratorio y descriptivo, realizado en una compañía de seguros y, más concretamente, con asistentes de servicio al cliente. Incluye una reflexión metodológica en cuatro etapas:

1. Análisis de la organización.
2. La observación directa de la actividad laboral.
3. Entrevistas individuales (auto-confrontación).
4. La entrevista de grupo.

El análisis de la carga de trabajo real de personal al servicio del cliente revela cinco principales conclusiones en forma de limitaciones inherentes al trabajo y a la organización cotidiana:

1. Las informaciones difíciles de encontrar y / o contradictorias.
2. La variabilidad y complejidad de las aplicaciones y del trabajo a realizar.
3. La inconsistencia de las expectativas.
4. Las tareas realizadas de forma simultánea.
5. La mínima retroalimentación del trabajo diario.

Para cada uno de estos hallazgos, han sido identificadas limitaciones como factores de organización, sociales, técnicos o individuales que afectan a la carga de trabajo.

Estos resultados muestran que ciertos factores inherentes a la organización del trabajo son fuente de limitaciones que requieren estrategias y medidas adicionales, que afectan al individuo y a la eficacia de su labor.

Aunque varias restricciones, parecen justifica-

das desde el punto de vista de la gestión o control, a menudo toman un giro diferente en la realidad cotidiana de la gente que debe proporcionar servicio a los clientes. La presencia de estas limitaciones aplicada a la jornada laboral no quiere decir que haya una sobrecarga o baja carga de trabajo. Parece más bien que las situaciones encontradas, y producidas a lo largo del tiempo, provocan el agotamiento y la frustración.

Se proponen recomendaciones para superar estas barreras en la organización del trabajo. Antes de poder generalizar estos resultados, será necesario llevar a cabo estudios adicionales sobre la carga de trabajo real en diversos sectores de empleo.

De los resultados de este estudio, ya es posible destacar algunas posibles soluciones. **En particular, la cuestión de tener en cuenta la actividad real de los empleados para el desarrollo de la organización del trabajo adaptada a la realidad de los usuarios parece decisiva.** Con este fin, se pueden recalcar dos vías que parecen especialmente prometedoras: 1) mejorar la comprensión de la operadora con los supervisores y 2) integrar la realidad de la carga de trabajo dentro del diseño requerido (normas, sistemas informáticos, procedimientos, etc.).

A pesar de sus buenas intenciones, el análisis de la actividad reveló deficiencias en la dirección a la hora de entender la realidad del trabajo diario del personal de servicio al cliente. Para hacer frente al problema, sin duda puede contribuir una mayor presencia de los directivos in situ. Además, se pueden implementar reuniones formales o informales entre los directivos y empleados respecto a la carga de trabajo para facilitar el intercambio de opiniones. En este sentido, se considera que el modelo de referencia propuesto podría servir de herramienta para el debate.

Los resultados del análisis de la actividad ilustran claramente la insuficiencia de ciertas normas y procedimientos. En un contexto de cambios frecuentes y continuos en la organización del trabajo, una posible solución sería la de integrar mejor la realidad del trabajo y de los usuarios en el diseño de los puestos de trabajo.

Estas recomendaciones, no pretenden obviamente, rechazar todas las normas y procedimientos, sino más bien desarrollar una forma de reducir las situaciones problemáticas.

Por otra parte, los resultados muestran que la carga de trabajo no es una cuestión de cantidad de trabajo, sino también de las condiciones bajo las cuales se realiza el mismo.