

LA CARGA DE TRABAJO; ENFRENTARSE A LAS NUEVAS EXIGENCIAS

TRAVAIL & CHANGEMENT ANACT
Francia

Debido a las recientes transformaciones laborales, definir la carga de trabajo no resulta tarea fácil. Si se trata de decir si los trabajadores hacen demasiado o no lo suficiente, la solución parece sencilla: basta con disminuir o aumentar la carga.

Parece una buena vía de solución evaluar las fuentes de molestias sufridas, pero dicha solución tropieza pronto con limitaciones si se tiene en cuenta la evolución de los sistemas de trabajo contemporáneos.

El trabajo no es solamente la realización de tareas programadas; contiene una serie de variables sobre las que se basa el rendimiento de las empresas: elección de productos y servicios, mantenimiento de los plazos, respeto de la calidad, necesidad de cooperar y comunicar, etc.

Por lo tanto, se imponen nuevas exigencias a los trabajadores como la anticipación, la reactividad, la toma de decisiones, etc.

Esta nueva configuración del trabajo se manifiesta en distintas formas de organización. Así se llega al desarrollo de las organizaciones de servicio que colocan al cliente en el centro de sus preocupaciones, como por ejemplo, los centros de llamadas.

La carga de trabajo no depende sólo de la jerarquía sino también de la petición directa del cliente. Entonces el trabajador debe regular estas diferencias, sin disponer de todos los apoyos necesarios.

Esta presencia del cliente en el seno de la empresa puede también manifestarse en el sector industrial. En los "siste-

mas del flujo tenso", es el cliente el que "tira" de la producción, es decir, desencadena con su pedido el proceso de producción. Las interacciones entre los trabajadores pueden transformarse en relación de cliente a proveedor. Los lazos de cooperación se amplían entonces considerablemente. La carga de trabajo la origina más el "cliente" al que se debe satisfacer, que la jerarquía de la empresa.

Otro ejemplo de organización contemporánea es la gestión del proyecto. Cada uno participa, según sus competencias, en equipos de especialistas procedentes de diversos servicios de la empresa.

El trabajador tiene una gran autonomía, pero el precio a pagar puede ser elevado ya que la carga de trabajo llega a ser muy compleja. Además, si no se realiza un esfuerzo claro de definición de prioridades, pueden enfrentarse a tareas muy distintas y solapadas. Se realiza entonces el trabajo con urgencia y bajo fuertes apremios de tiempo.

Frente a estos cambios, el dominio de la carga de trabajo es más difícil. Pueden aparecer conflictos y no lograr resultados (calidad, plazos, etc.). Se necesita un modelo que permita a la empresa evaluar la carga que incumbe a cada uno.

Dicho modelo puede dividirse en tres elementos:

1º: identificar la carga de trabajo descrita, es decir, el conjunto de las formas de prescripción del trabajo que determina lo que hay que hacer. Esta carga puede ser cuantitativa: tantas piezas a realizar, tantos clientes a recibir, plazos a respetar, etc. Existen también las prescripciones cualita-

tivas: tal tipo de respuesta a la clientela, tal naturaleza del servicio realizado, disponer de determinadas competencias y conocimientos.

2º: caracterizar la carga real de trabajo, es decir, todo lo que acometen los individuos y colectividades para alcanzar sus objetivos. Estos conocimientos están compuestos de astucias y estrategias, a veces relativamente opacas para los organizadores del trabajo. No obstante, su utilización favorece los resultados de las empresas.

3º: definir la carga de trabajo subjetiva o vivida, es decir, la evaluación que hacen los trabajadores de su propia carga. Un reconocimiento profesional fuerte puede contribuir a aceptar una intensidad de trabajo importante. A la inversa, una actividad no comprendida es fuente de problemas de salud para el trabajador.

Para ser eficaz, este modelo debe inscribirse en una dinámica de **debate entre dirección, jefaturas y trabajadores** y per-

mitir que la carga de trabajo sea objeto de discusión y evaluación sistemática. Habrá que estar atento a la diferencia entre lo prescrito y lo real.

Igualmente debe abordarse la cuestión del reconocimiento. Una distancia demasiado importante entre estos elementos señalaría una falta de regulación que debe cubrirse con una acción apropiada. No forzosamente disminuyendo la carga sino **haciendo compatibles las necesidades** de la empresa con las de los trabajadores.

Finalmente, este debate debe ser **revisado periódicamente**, pues la incertidumbre es constante frente a los cambios que marcan la vida de la empresa.

En definitiva, la carga de trabajo debe regularse en un proceso de **verificación permanente** entre los sistemas de prescripción y la realidad sobre el terreno.

