

## Saberes, autonomía y sentido del trabajo en puestos de atención al público

### Habilities, autonomy and meaning of work in public service positions

María Laura Henry

#### RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar de qué forma los trabajadores de atención al público en una organización estatal gestionan la heterogeneidad de su trabajo y la imprevisibilidad de la relación de servicio, y cómo esto incide en su identidad profesional y en el sentido otorgado al trabajo realizado. Los argumentos de este texto se basan en una investigación de tipo cualitativa, realizada en una organización estatal proveedora de servicios sociales en Argentina. A través del análisis de fuentes documentales, entrevistas y observación en los lugares de trabajo, se recolectaron datos sobre cómo se organiza el proceso de trabajo de atención al público, cuál es margen de autonomía y de prescripción que tienen y qué estrategias despliegan los trabajadores para alcanzar las metas fijadas. Al respecto, los resultados indican que la resolución de problemas cotidianos es posible, por un lado, debido al margen de autonomía que pueden desplegar en esta organización los trabajadores para resolver aquellos aspectos no previstos. Por otro lado, es posible por el apoyo del colectivo de trabajo, que actúa como espacio para la reelaboración de prácticas y reglas que orientan la actividad. Este margen de autonomía y este proceso de aprendizaje colectivo, cuando se despliega dentro de márgenes razonables, es fuente de identidad profesional, enriquece el trabajo y permite al individuo encontrar reconocimiento en sus pares, así como en el público.

*Palabras Clave: proceso de trabajo, relación de servicio, autonomía, salud laboral*

#### ABSTRACT

The objective of this article is to analyze how public service workers of a state organization manage the heterogeneity of their work and the unpredictability of the service relationship, and how this affects their professional identity and the meaning given to their work. The arguments of this text are

María Laura Henry

[mhenry@unm.edu.ar](mailto:mhenry@unm.edu.ar)

[orcid.org/0000-0002-2869-8506](https://orcid.org/0000-0002-2869-8506)

Consejo Nacional de Investigaciones  
Científicas y Técnicas (CONICET)  
Universidad Nacional de Moreno (UNM)  
ARGENTINA

#### COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Henry, M. L. (2023). Saberes, autonomía y sentido del trabajo en puestos de atención al público. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-199 <https://doi.org/10.30972/rfce.3127156>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas  
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN  
1668-6365 (formato digital) por Facultad de  
Ciencias Económicas Universidad Nacional  
del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye  
bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución – No Comercial – Sin Obra  
Derivada 4.0 Internacional.

based on a qualitative research, carried out in a state organization that provides social services in Argentina. Through the analysis of documentary sources, interviews and observation in the workplace, data was collected on how the work process of customer service is organized, what level of autonomy they have and what are the strategies that workers deploy to achieve the fixed goals. In this regard, the results indicate that the resolution of daily problems is possible, on the one hand, due to the margin of autonomy that workers can display in this organization to solve those unforeseen aspects. On the other hand, it is possible due to the support of the work group, which acts as a space for the re-elaboration of practices and rules that guide the activity. This margin of autonomy and this collective learning process, when deployed within reasonable limits, is a source of professional identity, enriches the work and allows the individual to find recognition in their peers as well as in the public.

*Keywords: labour process, service relationship, autonomy, occupational health*

## 1. Introducción

La atención al público desempeña hoy un papel cada vez más importante en las empresas y organizaciones, en el marco de estrategias de crecimiento que ponen al usuario o cliente en el centro. La atención brindada frecuentemente se convierte en un determinante de su desempeño y en un indicador de su calidad de producción. Pero son todavía escasas las reflexiones sobre el rol que ocupan los trabajadores en esos procesos de creación de valor.

Considerados por mucho tiempo como puestos de bajo rango o de escaso interés, los trabajos en contacto con el público contienen una gran riqueza analítica y poseen muchas capas de contenido, que es preciso examinar para comprender que significa esa interacción y cómo se alcanzan los objetivos fijados por las gerencias. Asimismo, deben ser objeto de un estudio cercano para entender que esfuerzos realizan los trabajadores cuando su proceso de trabajo está atravesado por elementos técnicos, pero también relacionales, emocionales y comunicativos. De igual forma, cabe preguntarse cómo gestionan esas interacciones y demandas cambiantes que reciben.

El objetivo de este artículo es analizar de qué forma los trabajadores de atención al público en una organización estatal gestionan la heterogeneidad de su trabajo y la imprevisibilidad de la relación de servicio, y cómo esto incide en su identidad profesional y en el sentido otorgado al trabajo realizado. Específicamente, tomamos como ámbito de indagación a dependencias de la ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) para analizar estas cuestiones y, a partir de un análisis situado y a nivel de los lugares de trabajo, mostraremos las diferentes dimensiones que implican estos puestos, así como las estrategias que despliegan los trabajadores para resolver los desafíos cotidianos que se les plantean.

## 2. Enfoques teóricos para el análisis

Para responder al interrogante planteado, vamos a basar nuestro análisis en un marco teórico que articula tres enfoques. En primer lugar, retomamos el concepto de proceso de trabajo, que permite analizar las actividades productivas en contextos situados y con foco en un nivel micro para así entender su configuración y sus componentes. Estos procesos de trabajo adquieren ciertas especificidades para aquellos puestos de atención al público, por lo cual, seguidamente retomamos los desarrollos de la sociología del trabajo francesa basadas en el concepto de “relación de servicio”. En tercer lugar, nos servimos de las formulaciones teóricas de la Psicodinámica del Trabajo para dar cuenta de los desafíos que enfrentan los sujetos durante su actividad real, de los márgenes de autonomía que se construyen el marco de los colectivos de trabajo para zanjar esas dificultades y bajo qué condiciones se puede producir una pérdida de sentido en el trabajo y sufrimiento psíquico.

### 2.1. El proceso de trabajo en la relación de servicio

Dada su importancia para nuestro planteo, es importante comenzar explicitando qué entendemos por proceso de trabajo y qué aspectos permite iluminar este concepto. Al respecto, es posible afirmar que un proceso de trabajo (independientemente de lo que se produce) siempre consta de tres elementos: el objeto de trabajo (materia prima, información que se transforma y procesa), los instrumentos de trabajo (maquinaria, herramientas, tecnología) y la actividad de trabajo propiamente dicha, donde los trabajadores ponen en acto capacidades físicas, mentales y psíquicas. Estos tres elementos enunciados se articulan, en cada caso, según *una forma específica de organización y división del trabajo*, y ello con vistas a la producción de bienes, servicios o conocimientos que tienen una utilidad social porque permiten satisfacer necesidades ([Neffa, 2015](#)).

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

A los efectos de delimitar este campo de análisis, podemos recuperar una definición clásica de servicios del economista Peter Hill (1977, citado por [Scotti y Allari, 2009:4](#)) quien los definió como aquella actividad donde un productor transforma la condición de una persona o de un bien (que pertenece a una persona), por demanda de la misma y con su acuerdo. Por definición, entonces un servicio está orientado a hacia otro u otros que lo demandan o que lo necesitan ([Bouquet y Dubéchet, 2016](#)).

De esta forma, el concepto de servicio designa tanto un trabajo (una actividad productiva) como también una *relación social*, donde entran en vinculación un proveedor (el trabajador, la organización) y quienes son receptores del mismo. De ahí la propuesta de muchos investigadores

de utilizar el concepto de relación de servicio para nombrar a este acto productivo ([Gadrey, 1994a](#); [Weller, 2012](#); [Borzeix, 2000](#)).

En los puestos de atención al público, si bien pueden existir protocolos elaborados por la parte empleadora, los trabajadores deben enfrentarse a relaciones de servicio cambiantes y a demandas heterogéneas que no siempre fueron contempladas en los reglamentos o procedimientos establecidos. Y, además, deben vincularse con personas, lo cual entraña una dimensión relacional de su trabajo. En este marco, deben poner en juego sus habilidades emocionales, comunicacionales y cognitivas, para poder sostener la relación de servicio y llevarla “a buen puerto” ([Siblot, 2010](#); [Molinier, 2005](#)).

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 pero que permiten que se alcancen los objetivos fijados. Como veremos a continuación, esta visión restringida del proceso de trabajo en la atención al público ha llevado a que muchas empresas intenten “industrializar” su ejecución.

## **2.2. Procesos de racionalización del trabajo de atención al público: alcances y consecuencias sobre la subjetividad de los trabajadores**

Una de las tendencias que distintos autores identificaron ha sido la creciente aplicación de estrategias organizacionales que buscan restringir la variabilidad de la atención al público. A principios de la década de 1990 e inicios del siglo XXI 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 ha buscado establecer 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 respuesta<sup>1</sup> 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 tecnología, para así volver más masivo este contacto con el público.

Esta tendencia descrita 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 procedimientos de tratamiento estándar, mecánicamente asociados a

<sup>1</sup> 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.

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.

Esta cuestión hoy está en el centro de la escena, 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) parten de ese supuesto: que se pueden tipificar las gestiones solicitadas por los usuarios y se les pueda ofrecer respuestas en base a reglas preestablecidas que funcionarían para todos los casos.

Estos intentos de racionalización del trabajo generan dos interrogantes. Por un lado, si efectivamente es posible estandarizar el trabajo de atención al público, dada su particular naturaleza. El encuentro entre trabajador y usuario es una relación social que si bien se desarrolla en cierto marco de expectativas e incluso en ciertos escenarios institucionales (con sus reglas), tiene como rasgo principal su indeterminación. Como señalan [Ughetto \(2006\)](#) y [Gadrey \(1994b\)](#), el trabajador se relaciona con personas que por ser distintas, también tienen diferentes demandas. Asimismo, actúan y reaccionan de diferente modo porque tienen cierto bagaje sociocultural y ciertas expectativas, que nunca son las mismas y eso genera una gran variabilidad. Entonces, ¿es posible la completa estandarización de la atención al público? Y en caso afirmativo ¿se eliminan así definitivamente los márgenes de autonomía de los trabajadores, quienes solo deben actuar siguiendo protocolos de acción estrictos y delimitados? Como veremos más adelante, la realidad es probablemente más compleja.

Por otro lado, surgen interrogantes sobre las consecuencias que estos intentos de racionalización del trabajo tienen sobre la subjetividad de los trabajadores. En términos generales, cuando éstos ejecutan sus tareas deben movilizar sus habilidades y su inteligencia para hacer frente a los imprevistos que no fueron contemplados en los procedimientos prescriptos por jefes y superiores. El despliegue de este “trabajo vivo” es fuente de realización personal y de construcción de la salud psíquica ([Coutrot y Perez, 2021](#)). Como explica [Dejours \(1998\)](#), la posibilidad de sobrellevar las dificultades del trabajo real y salir victoriosos de esos desafíos, es parte central de la construcción identitaria de los trabajadores y constituye el armazón mismo de la salud mental. Cuando pueden poner en acto su creatividad y superar las restricciones técnicas y operativas de su trabajo, reciben el reconocimiento de superiores y compañeros respecto del trabajo realizado (juicios *de utilidad* y *de belleza*, respectivamente). Esto acrecienta su sentimiento de gratificación y se produce una conquista de la identidad que es intersubjetiva (por medio del reconocimiento de esos otros) y, asimismo, pueden desarrollar nuevas competencias, saberes y calificaciones que contribuyen a un trabajo más rico y motivador.

Pero ¿qué sucede bajo los modos de organización del trabajo que buscan estandarizar las tareas, establecer protocolos rígidos de acción y, por ende, limitar el margen de autonomía de los trabajadores? En estos contextos el “trabajo vivo” y por ende la dimensión humana del trabajo se encuentran progresivamente arrinconados y según [Coutrot y Perez \(2021\)](#) se genera una “pérdida de sentido del trabajo” para los sujetos, que es fuente de gran sufrimiento psíquico. Con

las formas de gestión que ponen el acento en la eficiencia y en la racionalidad instrumental, los trabajadores se sienten progresivamente más ajenos a la forma en que se organiza actividad, ven restringidos sus márgenes de maniobra y deben realizar tareas cada vez más codificadas, que solo son evaluadas por indicadores cuantitativos que los presionan para hacer más tareas, en menor tiempo. Si para las empresas estas estrategias son razonables en su búsqueda mayor rentabilidad, para los trabajadores, por el contrario, carecen de sentido y no reflejan lo que es importante a sus ojos. Sus actividades se vacían de significado y la pérdida de sentido en el trabajo emerge como un factor de sufrimiento psíquico que afecta a los asalariados progresivamente, que ya no encuentran placer ni identidad en el trabajo que realizan.

Las reflexiones teóricas precedentes invitan a su confrontación con casos empíricos para así evaluar el alcance de estos fenómenos y verificar si efectivamente estas tendencias de racionalización del trabajo están difundidas en todas las ramas de atención al público. O si, por el contrario, existen situaciones donde la autonomía y el “trabajo vivo” siguen teniendo protagonismo, cuáles son los factores explicativos y cómo ello incide en la subjetividad y en la identidad de los trabajadores.

### 3. Metodología

Como hemos indicado en la introducción, hemos tomado como ámbito de indagación a una organización estatal encargada de proveer servicios sociales a los ciudadanos de Argentina: la ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social). Se trata de un organismo que venimos examinando hace varios años y que hemos llegado a conocer en profundidad por nuestra participación en una investigación de alcance nacional, realizada entre los años 2015 y 2016, que nos permitió recorrer dependencias en muchos lugares del país y conocer los procesos de trabajo en el organismo. En articulación con SECASFPI (Sindicato de Empleados de la Ex Caja de Subsidios Familiares para el Personal de la Industria) y, por medio de un abordaje interdisciplinario, tuvimos la oportunidad de indagar cuáles eran los riesgos psicosociales vigentes en ANSES en ese momento (Neffa et al, 2017; Henry, 2016).

Los resultados de este artículo retoman la senda de indagaciones de ese trabajo antecedente, pero se basan principalmente en un relevamiento de datos realizado en los años 2021 y 2022, también con foco en los procesos de trabajo en ANSES. Específicamente, para esta segunda etapa se adoptó un enfoque cualitativo, a los fines de profundizar en algunas temáticas que en la primera investigación habían sido examinadas de manera más general. Particularmente, en esta etapa nos propusimos realizar un acercamiento más estrecho y prolongado a la actividad realizada por los trabajadores de atención al público, buscando comprender la naturaleza profunda del trabajo que realizan, qué rol tiene el usuario en el contenido y ordenamiento de sus tareas y qué sentidos circulan en la relación de servicio establecida.

A los fines de obtener datos pertinentes para esas dimensiones, realizamos jornadas de observación en cinco dependencias de ANSES, llamadas UDAT (Unidad de Atención Integral) que están emplazadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Conurbano de la Provincia de

Buenos Aires<sup>2</sup>. Durante las observaciones (de 4 a 5 horas, cada una) utilizamos una guía que nos permitió orientar nuestra mirada hacia ciertos aspectos y organizar nuestras notas de campo. El acceso fue facilitado por nuestros lazos preexistentes con el sindicato SECASFPI que nuevamente colaboró para que podamos conocer las condiciones de trabajo en el organismo.

A los fines de comprender mejor el proceso de atención al público, fuimos alternando nuestras observaciones en dos puntos de las dependencias: en la fila de la entrada, que es donde se produce la concentración de público más importante (sobre todo, antes del horario de apertura) y en la sala de espera general, donde están situados los puestos de los operadores, que realizan los trámites solicitados por el público. Esto nos permitió ver de primera mano la organización del espacio, la afluencia de público, escuchar las interacciones entre operadores y usuarios, el tipo de demandas que reciben los trabajadores, los diálogos entre los compañeros de trabajo y sus superiores, ver los descontentos del público, cómo los trabajadores resolvían imprevistos, entre otros aspectos.

Asimismo, realizamos entrevistas a trabajadores, supervisores y jefes de estas dependencias (un total de 15), para conocer cómo era un día típico de trabajo, en qué consistían mayormente los trámites que debían gestionar, cómo hacían frente a imprevistos, cuáles eran sus fuentes de ayuda y de apoyo, cómo gestionaban la relación con el público, qué habilidades eran más importantes para realizar su trabajo, entre otros temas. Estas entrevistas fueron transcriptas y analizadas con el *software* Atlas Ti.

Por último, recurrimos al análisis documental, para complementar información, utilizando distintas fuentes. Al respecto, revisamos la página web de ANSES y sus redes sociales oficiales, a los fines de identificar el tipo de prestaciones del organismo, y cómo es la transmisión de información general al público sobre distintos temas que organizan el trabajo en las dependencias (fechas de cobro de las prestaciones, qué documentación es necesaria para gestionar cada una, cómo se sacan los turnos, entre otras cuestiones operativas). Asimismo, hicimos una revisión de publicaciones oficiales del organismo: manuales, anuarios, informes estadísticos, infografías, boletines periódicos, etc. Por último, examinamos el Campus Virtual ANSES donde se publican los cursos de capacitación del personal, lo que nos ayudó a identificar como los trabajadores adquieren ciertos saberes formalizados sobre su puesto.

#### 4. Las características de la organización bajo estudio

La Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) es un organismo estatal creado en 1991, que tiene a su cargo la administración de las prestaciones y los servicios nacionales de la

---

<sup>2</sup> Por cuestiones de confidencialidad y para preservar el anonimato de nuestros entrevistados no mencionaremos las localidades ni los nombres de las dependencias de ANSES visitadas. Pero cabe señalar que fueron elegidas por sus distintos tamaños (según cantidad de trabajadores) y por el diferente perfil de público que acude a cada una, en función de sus entornos (centros urbanos consolidados o barrios desfavorecidos). Esto nos permitió establecer aspectos transversales en la organización de los procesos de trabajo, así como diferencias.

Seguridad Social en la República Argentina. ANSES ofrece sus servicios de atención presencial<sup>3</sup> en las denominadas UDAI (Unidades de Atención Integral) y el organismo actualmente tiene más de 400 dependencias distribuidas en todo el país y alrededor de 13.000 trabajadores en su plantel ([ANSES, 2023](#)).

En cuanto sus funciones, ANSES tiene a su cargo el otorgamiento y pago de jubilaciones y pensiones; el pago de Asignaciones Familiares a trabajadores en actividad, desempleados, jubilados y pensionados; la gestión y liquidación de la Prestación por Desempleo, la gestión y liquidación de la Asignación Universal por Hijo (AUH) y por Embarazo para Protección Social, implementa el programa de becas Progresar, otorga los Créditos ANSES, entre otras. Como puede verse, se trata de un menú amplio de servicios, heterogéneos y siempre en modificación<sup>4</sup>, que los trabajadores deben gestionar diariamente.

Esta enumeración permite comprender la amplitud de tareas que se realizan en este organismo público y la altísima demanda que tienen sus servicios en la población. Durante 2022, las dependencias de ANSES recibieron, en promedio, alrededor de 1,5 millones de personas por mes y se realizaron 1,8 millones de trámites mensuales de manera presencial. También se registró el récord de afluencia diaria superando todos los valores de atención desde 2015, al recibirse a más de 135 mil personas que asistieron a las oficinas de ANSES en un solo día ([ANSES, 2023](#)).

Estos números dan cuenta del volumen de trabajo que allí se desarrolla y tal como indica su lema institucional, ANSES está “*En cada etapa de tu vida*”. Esto demarca la presencia que tiene esta institución para la ciudadanía argentina en diferentes hitos sociales: desde el embarazo y el nacimiento, pasando por recursos para las etapas de niñez y juventud, prestaciones ligadas a la esfera laboral, gestión de jubilaciones y beneficios para personas mayores y, finalmente, prestaciones por fallecimiento. Complementariamente, estos datos demarcan una clara orientación de esta organización hacia la atención del público, que constituye el eje de su proceso de trabajo. Su dimensión laboral solo puede comprenderse cabalmente cuando se introduce en el análisis a los destinatarios de los servicios y a los intercambios que esto entraña.

El carácter estatal de ANSES también permite comprender ciertas particularidades de la relación de servicio que allí transcurre y que se diferencia de aquellas del sector privado. Los fines y las lógicas no son las mismas y por eso, el trabajo se atiene a otras reglas y criterios de eficiencia. En primer lugar, los destinatarios de la prestación no son “clientes” sino ciudadanos. Esta organización no funciona en base a lograr ciertos márgenes de lucro, sino que sus finalidades están ancladas en la esfera administrativa y política. Sus resultados y aquellos de sus trabajadores, son evaluados en términos de legalidad, legitimidad y equidad en la distribución de los servicios brindados, que a su vez son derechos ciudadanos.

<sup>3</sup> ANSES también cuenta con canales de atención telefónica y por medio de plataformas virtuales. Para conocer más detalles, ver Henry (2022).

<sup>4</sup> A veces se adicionan o se quitan ciertos beneficios. Pero más importante aún, es frecuente que haya cambios en las reglas de aplicación, en la normativa que regula el acceso a estos beneficios o en ciertos pasos administrativos y, como veremos más adelante, esto es algo que los trabajadores deben conocer y aprender en corto tiempo.



Esta lógica de “lo público” permea todo el trabajo en ANSES, así como los vínculos intersubjetivos entre trabajadores y beneficiarios. La relación de servicio entonces excede lo meramente técnico. Al respecto, por el rol que tienen las prestaciones otorgadas en la vida de las personas (pueden mejorarle la calidad vida a una familia, sacarla de la precariedad, validarle derechos, etc.) circulan también elementos emocionales y relacionados con valores tales como la dignidad y el reconocimiento. Al respecto, no es casual que el logo del organismo tenga la figura de un corazón, mostrando una imagen institucional que pretende conectar desde otros planos con los ciudadanos y no solo desde el aspecto burocrático y técnico.

En cuanto a los trabajadores, es importante destacar que casi todos tienen contrato por tiempo indeterminado, lo cual brinda mucha estabilidad a los planteles. Según una encuesta realizada en 2015, el 99% de los trabajadores tenían contrato por tiempo indeterminado (Neffa et al. 2017). Como veremos más adelante, esta condición permite la construcción de grupos de trabajo relativamente estables y la adquisición de saberes por la experiencia.

Quienes realizan atención al público en las UDAI se denominan “operadores”, tienen escritorios individuales y trabajan uno al lado del otro, configurando hileras de puestos para la atención. En cada fila suele haber un supervisor, que verifica el trabajo que están realizando los operadores, pero que también ayuda a resolver dudas de los trabajadores e incluso atiende al público cuando hay que cubrir un puesto vacante o se produce una afluencia extraordinaria de personas en la dependencia.

Por su parte, el público está situado cerca de esos escritorios, en butacas o parados, esperando a ser llamados por medio de un tablero electrónico. Cuando eso sucede, la persona se acerca al escritorio, toma asiento, muestra su Documento Nacional de Identidad y presenta sus requerimientos al operador. En la foto N°1 se puede ver el típico *lay out* de las UDAI.

**Foto 1:** Disposición del mobiliario, de los trabajadores y del público en una UDAI



Fuente: [www.anses.gov.ar](http://www.anses.gov.ar)

Los operadores del área de trámites Integrales están capacitados, en principio, para atender todos los beneficios que brinda ANSES<sup>5</sup>. Esta polivalencia permite que el público pueda ser atendido por cualquiera de ellos, indistintamente. Bajo esta organización, los operadores reciben una demanda siempre cambiante y tienen la exigencia de adaptarse rápidamente a las necesidades de las personas que van pasando por su escritorio.

El contacto con el público no es breve ni puntual. Como hemos podido comprobar en nuestras observaciones, un operador puede estar atendiendo a una persona durante 30 minutos o más, si su trámite es complejo. Inversamente, puede suceder que la persona resuelva su consulta en 5 minutos<sup>6</sup>, si es más sencilla. Por otro lado, también puede haber un contacto con los usuarios que revista cierta reiteración a lo largo del tiempo. Esto sucede sobre todo en UDAI ubicadas en barrios o en pueblos pequeños, donde los trabajadores llegan a tener cierta familiaridad con algunos beneficiarios, ya sea porque acuden frecuentemente, viven cerca o porque los conocen de otro ámbito (ej. son vecinos o conocidos). Esto configura interacciones significativas, por oposición a interacciones breves y anónimas, propias de otros servicios.

En lo referido a su tiempo de trabajo, los operadores trabajan de lunes a viernes, y su horario es de 8 a 16 horas. Sin embargo, no todo este tiempo está dedicado a la atención al público. Tienen media hora al inicio de la jornada para leer su correo, verificar notificaciones y circulares, así como para preparar su escritorio. A las 8:30 se abren las puertas al público y atienden usuarios hasta las 14:30 horas. El tiempo restante lo dedican a completar formularios que hayan quedado pendientes del día, almorzar y cargar datos al sistema u ordenar papeles.

## 5. Las demandas heterogéneas del público y la construcción colectiva de soluciones

Como hemos mencionado, uno de los rasgos distintivos del proceso de trabajo en ANSES es la amplitud de los servicios y prestaciones sociales que allí se gestionan. Los operadores del área de Integrales son considerados polivalentes y deben estar preparados para resolver y responder consultas referentes a todo el menú de prestaciones que ofrece ANSES, cada uno con etapas, normas y contenidos específicos. De esta forma, a los fines de conocer la perspectiva de los trabajadores, les consultamos si consideraban que su trabajo era siempre igual (repetitivo) o, por el contrario, era variado:

¡Mi trabajo es un popurrí! No es repetitivo. ¡Porque al preguntarte de toda la gente!... Como te expliqué, vienen desde que están en la panza los bebés... Desempleo, nacimientos, jubilaciones, pensiones, pensiones no contributivas, eh... créditos,

<sup>5</sup> Excepto las jubilaciones, que son trámites que procesan otros trabajadores llamados “operadores de inicio”.

<sup>6</sup> Esto luego constituye un problema a resolver para el trabajador, porque en ANSES hay métricas sobre la cantidad de trámites que se gestionan por jornada y por mes. Con lo cual no es aconsejable que un operador dedique excesivo tiempo a cada usuario. Sin embargo, el trabajador puede “compensar” ese retraso haciendo otras atenciones de forma más rápida (en trámites más simples, por ejemplo) y así reequilibrar sus métricas y su rendimiento. Para conocer más sobre la velocidad y la intensidad del trabajo en ANSES, ver Henry (2017).

reclamos de haberes impagos, de expedientes que se han dado de baja, jubilaciones que se han dado de baja porque la persona se fue del país... (Operadora)

Desde una versión más matizada, otro trabajador indica que hay variación pero que está dentro de ciertos márgenes:

Es un conocimiento por repetición. Porque son muchas cosas, pero son siempre las mismas. O sea, pueden ser cincuenta trámites que hacemos -por decirte un número- pero son siempre los mismo cincuenta. (Operador)

Es interesante que, para algunos trabajadores, la variación del trabajo no depende solamente de la tarea que hacen (lo estrictamente técnico), sino que también la interacción con el usuario hace que ese trabajo sea percibido como variado, según a quien tengan enfrente:

La variación depende mucho de la otra parte, de la persona con la que interactuás. Depende también del tipo de espera.... Si una persona entra y la llamas inmediatamente, te responde contenta, está más predispuesta. Pero si la persona tuvo que esperar dos horas, se sienta mal predispuesta y no es lo mismo darle atención. Yo no lo vivo como algo repetitivo. (Operadora)

Es rutinaria la normativa que tenemos para hacer la atención. Lo que no es rutinario es como viene la persona y con qué elementos viene para hacer el trámite (...). Eso hace que todo sea cambiante. (Supervisor)

En cuanto al aprendizaje formal de su tarea y de los trámites que tienen que gestionar, los trabajadores nos explicaron que cuentan con dos recursos: por un lado, las capacitaciones que se realizan desde el organismo, sobre temas específicos y que son brindadas a través de una plataforma online; por otro lado, de manera más cotidiana, reciben en su correo “circulares”, donde se les informa qué cambios se han producido en la normativa o en algunos procedimientos administrativos:

Hay que leer mucho... todas las circulares. Para mi es importante el hecho de llegar temprano a la mañana. Entro a los mails, que es donde llegan las circulares y una se autocapacita de ahí... para ver qué es lo que se modificó. Diariamente te están llegando las circulares, porque siempre hay modificación de algo. (Operadora)

Pero como nos explicaba una supervisora, la normativa o los pasos prescriptos durante las mismas no siempre son suficientes para resolver estas cuestiones:

“Las capacitaciones que recibimos son muy generales... e incluso a veces, alejadas de la realidad, del trabajo cotidiano. Por ejemplo, hay casos que son “raros” o poco frecuentes, y la normativa no te dice cómo procesarlos. Entonces hay que aprender sobre la marcha”. (Supervisora)

Emerge aquí algo que la bibliografía ampliamente sostiene: en los servicios se vuelve más visible la distancia entre el trabajo prescripto y real por la naturaleza misma de la actividad. Se abre así necesariamente un espacio de autonomía, que está articulado con procesos de aprendizaje o innovación colectiva orientados a la resolución de los problemas emergentes. Como señala [Ughetto \(2006\)](#), a diferencia de la producción industrial o manufacturera, en los servicios de atención al público los métodos de trabajo quedan más ampliamente sujetos a interpretación. El resultado esperado del trabajo no está dado con tanta objetividad como en el caso de un bien normalizado y estandarizado. Para el trabajador que hace atención al público es necesario pensar, a la vista de las relaciones establecidas con los diferentes usuarios, qué les conviene, qué necesitan y cómo se les puede brindar una respuesta adecuada.

Las “lagunas” procedimentales del trabajo prescripto deben ser solucionadas para que se puedan alcanzar los objetivos fijados y, para nuestro caso bajo estudio, hemos encontrado que se hace por medio de la deliberación entre compañeros y en instancias de autocapacitación, donde los operadores y supervisores comparten tanto consultas como propuestas para resolver algunas cuestiones de su trabajo. Al respecto, los trabajadores de ANSES entrevistados nos señalaron que, resuelven dudas o interpretan normativas (que son demasiado amplias o imprecisas) en charlas grupales:

Y bueno... nosotros hacemos charlas. Serian como cursos, pero muy informales, entre nosotros mismos, evacuando las dudas que pueden surgir. Normalmente, en el horario en que estamos comiendo, charlamos de lo que pasó y ahí van surgiendo aprendizajes. Decís “Hoy vino alguien a decirme tal cosa y no supe que decirle”. Nos sentamos y buscamos. (Operador)

Antes de la pandemia -cuando todavía no había tanto lío-, en esa media hora antes de empezar con la atención al público y también después del horario de atención al público, aprovechábamos para hacer pequeñas reuniones con el coordinador y hablar todos. Después de leer (la normativa), sacar los conceptos principales, para todos trabajar igual. Porque si no lees, tenés cierto atraso...(Operador)

Tenemos el apoyo de las autocapacitaciones que formaron los supervisores. Por ejemplo, tenemos a Carlos, que es especialista en ADP (acreditación de datos personales) ... después otros compañeros se juntaron y nos dieron una clase de prestación por desempleo... otra compañera armó una clase de asignaciones familiares... Todas las semanas nos dicen “chicos, estamos preparando una clase de tal cosa y a las 8 tienen que estar acá”. Y nos tomamos 20 minutos para eso, antes de arrancar. Y me sirve, porque hay muchas cosas que se han actualizado y por ahí, una se quedó con lo viejo. (Operadora)

Como vemos, estos intercambios adoptan diferentes formas: los trabajadores que tienen especial conocimiento sobre ciertos trámites socializan lo que saben con el resto; algunos trabajadores elaboran “apuntes” sobre cómo realizar un procedimiento y luego los comparten; se abordan

casos que tuvieron que atender y se repasa si se procedió correctamente y cómo hacer la próxima vez, etc. Por medio de estas deliberaciones se llega a acuerdos sobre cómo actuar colectivamente frente a ciertos problemas y se establecen así reglas comunes para realizar el trabajo.

Esta elaboración de reglas colectivas es posible por el margen de autonomía existente y lejos de generarse una anomia (porque hay un “vacío” procedimental), los trabajadores buscan generar nuevas reglas que completen las existentes y estén en sintonía con la estructura normativa general. Como explica, [De Terssac \(2012\)](#) la conquista de la autonomía no es simplemente “oponerse al mundo de los jefes” o escapar a sus reglas, sino que significa crear nuevas normas de manera colectiva, y hacerlas respetar entre los propios trabajadores. En ese sentido, este autor destaca dos ideas centrales: a) paradójicamente, la autonomía frecuentemente significa la producción de reglas y, b) es un proceso colectivo.

Se produce así un saber acumulado, que en el caso de ANSES es posible porque los trabajadores cuentan con estabilidad y antigüedad en el puesto (en otro tipo de servicios, de alta rotación de personal, este proceso sería más difícil de alcanzar) y porque hay una copresencialidad entre ellos. El *lay out* de las UDAI y la disposición de los escritorios cercanos entre sí, permite que los operadores se hagan consultas entre ellos durante la jornada. En nuestras observaciones frecuentemente veíamos estos intercambios y estas instancias de ayuda mutua. Nótese que se trata de condiciones materiales que permiten la formación y consolidación en el tiempo de un colectivo de trabajo.

Llegados a este punto, es importante marcar que estas innovaciones o interpretaciones que hacen los trabajadores deben estar dentro de ciertos parámetros y que rara vez implican la ruptura de las reglas de fondo. Por el contrario, el desafío es como resolver las demandas cambiantes del público y brindar soluciones no contempladas inicialmente por los procedimientos, pero respetando en todo momento la normativa legal más amplia del organismo.

No hay que salirse de la normativa. Eso es fundamental. La normativa está por sobre todo lo demás. Tenés que, primero, dársela a entender a la persona. Nosotros no podemos salir de esa normativa. A la persona se la tenes que explicar y ella tiene que ver cómo puede cumplir con esos requisitos. (Supervisor)

Esto es importante porque un error puede llevar a que se le inicie una sanción administrativa al trabajador (por ejemplo, porque otorgó un beneficio dinerario a quien no le correspondía recibirlo). Existe aquí una fuente de incertidumbre y cierto temor en los trabajadores: “a equivocarse”, “a fallar” y a no poder resolver adecuadamente la necesidad expresada por el usuario. Puede entonces suceder que esa autonomía no sea vivida todo el tiempo como beneficiosa, sino que en algunos momentos puntuales puede ser “padecida”, sobre todo cuando está combinada con falta de información y de medios para resolver los problemas. En esos escenarios pueden emerger sensaciones de desborde, de angustia o de desgaste mental excesivo<sup>7</sup>. Para contrarrestar estas

<sup>7</sup> Cuando estas situaciones se extienden en el tiempo y generan malestar prolongado en los trabajadores, la (excesiva) autonomía puede emerger como un factor de riesgo psicosocial en el trabajo, en lugar de ser un aspecto salutífero en el trabajo. Por eso debe estar acompañada de ciertas precondiciones para que no tenga efectos perjudiciales. Ciertamente,

situaciones, es central el apoyo del colectivo de trabajo: la confianza de que recibirán ayuda de sus compañeros y de sus superiores es un elemento de estabilidad psicosocial para muchos operadores.

Asimismo, este proceso de creación de soluciones y de reelaboración de las reglas es vivido por muchos operadores como una oportunidad para poner en valor sus habilidades y la aleja de la realización de un trabajo monótono o repetitivo. Contribuye simultáneamente a la consolidación de una identidad profesional, porque sienten que está construyendo y acumulando saberes específicos, que puede poner en acto para solucionarles problemas a los usuarios.

A mí, particularmente, me gusta estar en contacto con la gente. Poder resolverle el problema, investigar. A mí me gusta chequear bien de qué manera podemos ayudar a la persona. (Operador)

En suma, en nuestro trabajo de campo hemos constatado la existencia de autonomía entre los trabajadores de atención al público en ANSES. Asimismo, hemos visto que como parte cotidiana de su trabajo deben responder a demandas del público que no siempre han sido contempladas por las reglas prescriptas y que en este punto es central el apoyo del colectivo de trabajo: por medio del intercambio pueden reinterpretar las indicaciones existentes, reelaborar reglas y alcanzar consensos sobre cómo proceder frente a los imprevistos. En ese proceso, incorporan calificaciones, realizan aprendizajes significativos y consolidan su identidad profesional como trabajadores de un organismo estatal. El apoyo de compañeros y superiores hace que estas exigencias (de creatividad, de interpretación de las reglas) no se vuelvan excesivas. Tal como nos han enseñado los trabajos de Karasek en la dialéctica “*job demand vs job latitude*” (demandas del trabajo - margen de maniobra), el colectivo de trabajo y su apoyo es aspecto clave que permite anticipar las derivaciones que tendrá una actividad para la salud del trabajador. La ayuda de los compañeros modera las situaciones de tensión, reduce el estrés y permite hacer frente a una situación de incertidumbre (Karasek y Theorell, 1990).

## 6. La gestión de la dimensión relacional del trabajo

En el apartado anterior, hemos visto cómo los trabajadores resuelven las demandas del público, haciendo un esfuerzo por aplicar las normas a los distintos casos que deben atender y también, llenando los “baches” que implica una prescripción sumamente amplia sobre el trabajo administrativo. Pero también hay un aspecto en el cual es fundamental el papel de los trabajadores en estos puestos: la dimensión relacional.

Como señalábamos en nuestras reflexiones conceptuales, la prestación de servicios (sobre todo cara a cara) entraña una dimensión social y relacional que es parte central del trabajo. Esto requiere que los operadores movilicen cualidades personales (escucha, paciencia, amabilidad, etc.) para que se alcancen los objetivos establecidos. En otras palabras, no basta con que los traba-

---

la solución no pasa por reducir la autonomía o acotarla, sino por generar condiciones de trabajo para que la misma pueda desplegarse en un sentido positivo para el trabajador: que haya información, capacitación, recursos, etc. (Henry, 2020).

jadores conozcan los aspectos administrativos y técnicos de su labor: tienen que vehicular esas informaciones por medio de un trato específico con el usuario, adaptado a cada circunstancia. Y allí reside también un margen de maniobra que es central para que la relación de servicio llegue a buena resolución.

Al respecto, una de las cualidades que dicen tener los operadores en ANSES es poder identificar rápidamente qué necesita la persona, con unos pocos intercambios preliminares, y así poder transformar la demanda general e imprecisa del beneficiario en un trámite, con un nombre y una serie de pasos específicos. Esto denota un esfuerzo de interpretación y un proceso de codificación que hace el trabajador, todo ello en un tiempo muy corto:

*(Es necesario) Poder ver qué necesita el otro rápidamente.... Es un ejercicio. Cuando una persona pregunta, ya identificás cual es la necesidad del beneficiario. Entonces se te hace más fácil. La mayoría de los chicos acá identifica rápidamente qué necesita la persona. Es la forma de que “no se te venga la noche” ... porque cuando vos estás mucho tiempo con alguien, porque no le entendés, el que está atrás (*beneficiario en la cola*) te quiere pasar por arriba. (Operador)*

Asimismo, el operador tiene que ser capaz de identificar algunas características básicas del usuario, para poder adaptar el lenguaje y la forma en que va a responder las consultas que le realice. Hay entonces un proceso de comunicación que es reflexivo y que (al menos en el caso bajo estudio), sería de difícil estandarización o total prescripción:

En un tiempo de 5 segundos, en un “mano a mano”, tenés que descifrar a la persona. Tenés que ver cómo le vas a explicar algo. En qué registro vas a hablarle. En las formas, inclusive. Podes tener una persona que tiene problemas para el habla o en la audición. Desde el primer momento en que te dice “hola, buen día”, tenés que armar un panorama general de qué te viene a consultar y de cómo vas a encarar la explicación. Vos tenés que lograr que esa persona cruce la puerta y se vaya sabiendo al menos el 50% de lo que tiene que hacer. (Operador)

La confrontación con el usuario y la necesidad de comprender sus expectativas y responder a sus necesidades, compromete la reflexividad de los trabajadores. Más aun cuando el intercambio es cara a cara y existe una demanda que espera ser satisfecha en el momento. Como explica [Ughetto \(2006\)](#), de cara al público, los empleados pueden sentirse comprometidos (en su reputación, en la imagen que dan de sí mismos ante los demás y, por tanto, de lo que la gente pensará de ellos), animándoles así a dar respuesta adecuada a las peticiones efectuadas. Buscarán entonces la forma de resolver la demanda, recurriendo a la normativa, a su experiencia e incluso, a su creatividad.

Esto puede explicar también que en ANSES no exista un sistema de control tan estricto entre supervisores y operadores. En el trabajo de campo no pudimos visualizar actitudes de vigilancia continuas ni mecanismos que acoten estrictamente cómo los operadores deben atender el público. En todo caso, como visualizamos en [Henry \(2017\)](#), hay metas que deben alcanzar (el *qué*) y una

normativa para respetar. Pero son amplios los márgenes de maniobra que tienen los trabajadores (el *cómo*) para realizar su tarea en lo referente al intercambio con el usuario y en cómo gestionan esa interacción. Probablemente el compromiso (ético, profesional, social) de los operadores con las demandas de los usuarios explique en cierta medida el alineamiento de su comportamiento con aquellos objetivos fijados por la organización (brindar un servicio de calidad, responder a las demandas de las personas, ayudarlas con sus problemas, etc.).

Al respecto, es importante marcar que la relación de servicio suscita, en el trabajador, reacciones afectivas y emocionales, combinadas con una deliberación interna sobre los aspectos morales del servicio que está brindado: el operador de ANSES sabe que tiene enfrente a una persona con necesidades y que tiene derecho a recibir un apoyo del Estado. De esta forma, el trabajador no es un mero ejecutante de operaciones administrativas, sino que su intervención puede hacer que ciertas cosas sucedan (o no). Hay allí un margen de maniobra que puede poner en acto para resolverle algún problema grave al usuario:

Tenés que tener empatía con la persona. Acá tratamos de resolverles el problema y el trato es diferente. Hay que ponerse en los zapatos de la otra persona. Yo trato de hacer eso... Comprendo la causa por lo que viene la persona. Porque vienen personas muy afligidas. Más que nada, el jubilado que saca créditos porque no puede comprar ni remedios ni pagar su alquiler, ni las expensas. Viven en hoteles, a veces. Y hay que ponerse en el lugar de la otra persona, que no tiene ni para comer... Y necesita una solución rápida. (Operadora)

Somos un organismo social muy importante, al cual la gente viene por un problema real, a buscar una solución. Lo que tiene que tener un trabajador acá es humanidad, sobre todo. Para saber expresarse en un idioma que la persona entienda. No solamente “despacharla”, como pasa a veces. El perfil del (trabajador) que hace atención al público en este organismo es que tiene que estar del lado de la persona...explicarle bien si se puede o no resolver el trámite, o qué necesitamos (...). Hay que tener calidad humana. (Operador)

Hasta donde debe llegar su papel, es algo que los propios trabajadores se preguntan y que justamente queda “abierto” en la relación de servicio que estamos analizando. Como señala [Uggetto \(2006\)](#), el enfrentamiento con el usuario, con sus reacciones, activa en los empleados la invención de respuestas y de comportamientos, que la jerarquía no necesariamente consideraría como necesarios u obligatorios. La jerarquía en todo caso tiene funciones de organización general del trabajo, pero las reglas para realizar efectivamente el trabajo están en gran medida dadas por los arbitrajes que hacen los empleados en las situaciones concretas, en las que deben decidir cómo realizar el servicio.

De esta forma, en ANSES lejos de ser un factor “de ineficiencia”, este margen de autonomía es justamente lo que permite que se alcancen los objetivos organizacionales. Probablemente cualquier intento de racionalizar y estandarizar estas actividades en exceso genere el efecto inverso y dificulte que se logre una atención adecuada de los ciudadanos. Porque en gran medida, lo que



hacen diariamente los operadores es poner en acto estrategias de resolución de problemas, en base al usuario que se les presenta, sus necesidades específicas y los recursos de los cuales dispone ANSES. Y en ese aspecto, la experiencia de su personal, sus habilidades para resolver problemas y reflexividad son factores de alto valor agregado para ANSES.

Nótese también que en este marco el trabajador queda bajo demandas que no solo son técnicas, sino también emocionales y morales. Cuando alcanzan un grado desmedido y además existe una falta de apoyo del colectivo de trabajo, esto puede devenir un factor de riesgo psicosocial porque las exigencias emocionales sobrepasan los recursos con los cuales cuenta el trabajador. Pero cuando la atención al público se desarrolla en marcos razonables y el trabajador puede desplegar su autonomía en un sentido positivo y dando respuesta a las necesidades de los usuarios, entonces emerge una faceta muy importante para el bienestar en el trabajo: el reconocimiento.

Lo más lindo de mi trabajo son los comentarios...tenemos un libro con un montón de felicitaciones. La gente misma cuando se va y vuelve al mes por otra cosa, te dice "gracias por acá me lo solucionaron". Lo más gratificante es que la persona se vaya contenta. Por ejemplo, con el tema de las jubilaciones por cuidado, cuando a una persona ya le salía todo bien, tenía todos los papeles y se jubilaba, los chicos decían en voz alta: "Yolanda se jubila!" Y todos la aplaudíamos (*ríe*). Y la señora estaba llorando emocionada... Y vos haces un trabajo donde te interesa de corazón lo que estás haciendo. Y bueno... es lo más lindo. (Operador)

- ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo, lo que te hace sentir bien?

- El "gracias" ... Que alguien se vaya conforme y te diga "gracias, que tengas buen día". O que te diga "qué buena atención". Hay gente que te lo dice y a mí me gratifica. Creo que el objetivo es atender como a uno le gustaría que lo atiendan. La idea es que la gente se acerque a un organismo público con expectativas... y que se vaya bien atendida. Hay que tratar de resolver y que se vaya la persona conforme. Esa tiene que ser nuestra meta (...). Creo que en general acá la mayoría de los compañeros tiene esa empatía. (Operadora)

En este sentido, sus conocimientos administrativos y técnicos son condición necesaria pero no suficiente para que puedan llevar adelante la relación de servicio. Se necesita también que comprometan habilidades comunicacionales y emocionales, que generalmente son poco reconocidas por la parte empleadora, pero que son agradecidas por los usuarios.

Los trabajadores saben que ellos "pueden hacer la diferencia" para que un trámite salga bien o sin errores. Esta posibilidad de resolverles problemas a los usuarios y de obtener un reconocimiento, contribuye a brindar un sentido al trabajo que realizan y es fuente de bienestar y de gratificación. Les permite incluso compensar aquellos aspectos menos positivos de su trabajo y por eso se movilizan para buscar soluciones innovadoras, hacen uso de su margen de maniobra para transmitir de la mejor manera la información y para hacer aquello que esté a su alcance para responder a los usuarios.

## 7. Discusión conceptual y reflexiones finales

En nuestro análisis de los operadores de ANSES hemos podido ver que deben atender a personas muy diversas, que acuden a solicitar tramites diferentes y que lo hacen partiendo desde condiciones y recursos variables. En este marco, los trabajadores hacen frente a esta complejidad de lo real con cierto margen de maniobra y, sobre todo, aplicando mucho más que los procedimientos y reglas prescriptas. Se abre así necesariamente un espacio de autonomía que, como hemos visto en nuestro análisis empírico, está articulado con procesos de aprendizaje o innovación colectiva.

Como explica [Dejours \(1998\)](#) la organización *real* del trabajo finalmente aparece como un *compromiso*, que es fruto de las relaciones sociales en el trabajo. En este sentido, los “trucos” y las innovaciones surgidas de la reinterpretación de las reglas, deben coordinarse y para su aplicación, debe haber cooperación entre los compañeros. Es decir, debe existir la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que surgen en el trabajo.

A partir de esta ventana de autonomía que existe en los puestos de trabajo en ANSES, crece y circula un “saber obrero” que permite que se alcancen los objetivos organizacionales. Se generan intercambios entre los trabajadores para comparar y ajustar puntos de vista o negociar elecciones frente a los problemas cotidianos que surgen. Sin ese esfuerzo suplementario de los trabajadores y sin ese compromiso por generar nuevos procedimientos que completen los existentes, sería imposible que se produzcan prestaciones de servicios efectivas en dicho organismo.

En nuestro análisis también hemos visto que la autonomía de los trabajadores y sus habilidades también son fundamentales para gestionar la dimensión relacional que implica brindar un servicio cara a cara. La exposición al público es un trabajo complejo porque a veces hay que transformar la desconfianza en cooperación, apaciguar conflictos, transmitir información con cierto registro que la persona entienda, mantener la distancia, afrontar situaciones de angustia, etc. En este punto, los trabajadores de ANSES hacen el esfuerzo por regular estas situaciones, adaptarse a la persona que tienen enfrente y comprender qué necesidades específicas tienen, así como el tipo de respuestas que se le puede brindar.

Por otra parte, todas las prácticas que hemos descripto atestiguan que la organización del trabajo nunca se constituye de antemano (planificación totalmente prescripta), sino que *se construye durante su ejecución*. Y que en esta construcción ocupa un lugar importante la creatividad de los propios los trabajadores. Significa también que los sistemas de producción (sobre todo en los servicios) requieren de tales comportamientos no previstos. La autonomía -y con ella las formas interactivas de cooperación- no constituyen un elemento contrario a la eficiencia, sino que, por el contrario, son la primera condición para el éxito del desempeño organizacional ([De Terssac y Maggi, 2022](#)).

De esta forma, tomamos distancia de aquellas propuestas gerencialistas que sostienen que es posible estandarizar y tener un “control total” sobre la relación de servicio, a los fines de volverla más “eficiente”. Al respecto, en organizaciones públicas y privadas son cada vez más frecuentes prácticas tales como la obligación de usar frases prefijadas (*speechs*), la aplicación de métricas de tiempo (minutos para resolver una consulta) o incluso, el reemplazo de trabajadores por asistentes virtuales, con respuestas precodificadas. Sin embargo, el trabajo de atención al público es tan

rico, tan heterogéneo y cambiante, que posiblemente esos intentos de racionalización y de “taylorización” pronto alcancen un límite infranqueable. Es justamente aquí donde el trabajo humano adquiere todo su valor y donde la reflexividad de los trabajadores se vuelve fundamental.

Por último, hemos encontrado que este margen de autonomía que tienen los operadores de ANSES y la posibilidad de construir prácticas y reglas suplementarias, contribuyen a moderar las exigencias de su trabajo. La creatividad, la posibilidad de innovar para alcanzar las metas fijadas y el reconocimiento de compañeros y de los usuarios constituyen elementos que permiten la consolidación de una identidad en torno a su trabajo y podemos intuir que operan como factores que limitan el surgimiento de riesgos psicosociales porque otorgan *sentido* al trabajo. Como señalan [Coutrot y Perez \(2021\)](#) el sentido del trabajo debe ser estudiado cada vez con más detenimiento porque está asociado al sentimiento de utilidad social, al desarrollo profesional, al compromiso con la tarea y, por ende, contribuye a la salud psicosocial de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSES. (2023). Anuario 2022. Buenos Aires: Administración Nacional de la Seguridad Social.
- Borzeix, A. (2000). Relation de service et sociologie du travail — l’usager : une figure qui nous dérange ? *Cahiers du Genre*, N°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*, 44(1), pp. 99-117.
- Coutrot, T., y Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens. L’influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l’absentéisme pour maladie: une analyse longitudinale avec l’enquête Conditions travail 2013-2016. Documents de travail du Centre d’Économie de la Sorbonne- Université de Paris I.
- De Terssac, G. (2012). Autonomie et travail. *Dictionnaire du travail*. Paris: PUF, pp.47-53.
- De Terssac, G. y Maggi, B. (2022). *Les conceptions de l’autonomie*. Bologna: TAO Digital Library.
- Dejours, C. (1998). De la psicopatología a 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. Lumen Humanitas.
- 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.

Henry, M. L. (2016). La encuesta como herramienta de recolección de datos sobre riesgos psicosociales. Características y balance metodológico del relevamiento realizado entre trabajadores la ANSES. Ponencia presentada en las IX Jornadas de Sociología de la UNLP. Ensenada, 5, 6 y 7 de diciembre de 2016.

Henry, M. L. (2017b). La intensificación del trabajo como factor de riesgo psicosocial en las actividades de servicios. Ponencia presentada en el 13º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 2-4 de agosto, Buenos Aires.

Henry, M. L. (2022). Innovaciones tecnológicas en los servicios de atención al público. Consecuencias para las condiciones de trabajo y riesgos laborales emergentes. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, 5-7 de diciembre.

Karasek, R. A. y Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

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.

Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. CEIL del CONICET; UNNE, UNLP, UNM; 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.

Scotti, N. y Allari, E. (2009). Le management de la relation de service public: une question de bon (s) sens!. Ponencia presentada en el 20º Congreso de la AGRH, Toulouse, 9-10 de septiembre.

Siblot, Y. (2010). Contraintes et ambivalences du travail d'accueil du public. *Informations sociales*, 2, n° 158, pp. 102-110.

Ughetto, P. (2006). La relation de service au client : source inévitable de contrainte pour les travailleurs? *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 61, n° 3, pp. 490-512.

Weller, J. M. (2012). Relations de service. En Antoine Bevort, Michel Lallement, Annette Jobert, Arnaud Mias. *Dictionnaire du travail*. Paris. Presses Universitaires de France.

## CURRICULUM VITAE

### María Laura Henry

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Magister en Ciencias Sociales del Trabajo por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Investigadora del CONICET (Consejo Nacional de

Investigaciones Científicas y Técnicas). Profesora Adjunta Concursada de la Universidad Nacional de Moreno (UNM), en el Área de Práctica Integradora del Departamento de Ciencias Económicas y Jurídicas. Coordinadora Académica e investigadora del Programa Educación y Trabajo (PEyT) de la Universidad Nacional de Moreno (UNM). Sus principales líneas de investigación son: procesos y organización del trabajo, condiciones y medio ambiente de trabajo, salud laboral, riesgos psicosociales en el trabajo, calidad del empleo y metodología de la investigación aplicada a los estudios sociales del trabajo.

 <https://orcid.org/0000-0002-2869-8506>  
[mhenry@unm.edu.ar](mailto:mhenry@unm.edu.ar)