

Mónica Inés Cesana Bernasconi y Julio César Neffa

(COMPILADORES)

# Los riesgos psicosociales en el trabajo

Teoría, metodología y estudios de casos



Los riesgos psicosociales en el trabajo : teoría, metodología y estudios de casos / Julio César Neffa ... [et al.] ; coordinación general de Julio César Neffa ; Mónica Inés Cesana Bernasconi. - 1a edición para el profesor - Corrientes : Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste EUDENE, 2022.  
Libro digital, PDF - (Ciencia y técnica)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-656-202-1

1. Psicología del Trabajo. 2. Derecho al Trabajo. 3. Salud Mental. I. Neffa, Julio César, coord. II. Cesana Bernasconi, Mónica Inés, coord.

CDD 158.7

**Corrección:** Facundo Alarcón

**Diseño y diagramación:** Iván Varisco



EUDENE. Secretaría General de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, Argentina, 2021.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723. Reservados todos los derechos.

25 de Mayo 868 (CP 3400) Corrientes, Argentina.  
Teléfono: (0379) 4425006  
eudene@unne.edu.ar / www.eudene.unne.edu.ar

# Los riesgos psicosociales en el trabajo

Teoría, metodología y estudios de casos

Mónica Inés Cesana Bernasconi y Julio César Neffa  
(COMPILADORES)

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	8
---------------------------	---

## **PRIMERA PARTE.** Enfoques teóricos y metodológicos

### **CAPÍTULO I**

Acerca del origen y las causas de los riesgos psicosociales en el trabajo .....	14
--	----

Julio César Neffa

1. Las características esenciales del modo de producción capitalista .....	16
2. Los procesos de trabajo predominantes y sus cambios en la actualidad .....	18
3. Demandas y exigencias de los trabajadores y creación de la OIT .....	20
4. La segunda postguerra y el modelo de desarrollo «keynesiano-fordista» .....	21
5. La renovación de la reflexión sobre los procesos de trabajo .....	22
6. La irrupción de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva .....	24
7. Crisis del modelo «keynesiano-fordista» y emergencia del modelo neoliberal .....	27
8. Las respuestas empresariales a la crisis .....	30
9. Las teorías <i>manageriales</i> evolucionan e influyen las gerencias .....	38
10. Procesos de trabajo, salud y enfermedad de los trabajadores .....	55
11. Las causas de los riesgos en el trabajo .....	56
12. Todos los trabajadores no son iguales frente a la muerte .....	60

13. Las reflexiones que precedieron la emergencia del modelo RPST .....	61
14. El concepto y las definiciones sobre los riesgos psicosociales en el trabajo .....	71
15. ¿Cómo reaccionó el Gobierno francés ante los problemas generados por el nuevo paradigma? .....	72
16. Los seis ejes del modelo de riesgos psicosociales en el trabajo .....	74
17. Impactos de las CyMAT y de los RPST sobre la salud de los trabajadores .....	82
Reflexiones y perspectivas .....	87

## **CAPÍTULO II**

Acerca de la intensificación del trabajo y sus impactos sobre los RPST .....	89
Julio César Neffa	

1. La intensidad del trabajo puede adoptar diversas modalidades .....	91
2. Las dimensiones objetivas de la intensidad .....	92
3. Las dimensiones subjetivas de la intensidad .....	97
4. La intensificación del trabajo en el sector terciario privado de la economía mercantil y el sector público .....	99
Conclusiones .....	102
Anexo estadístico .....	104

## **CAPÍTULO III**

Reflexiones epistemológicas y metodológicas sobre el estudio de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo .....	107
Mónica Inés Cesana Bernasconi	

1. Antecedentes de nuestro trabajo de investigación .....	107
2. Reflexiones sobre la expansión cognitiva del enfoque de los RPST en nuestro país .....	110
3. La encuesta argentina sobre los riesgos psicosociales en el trabajo .....	113
Reflexiones finales .....	116

## **SEGUNDA PARTE. Estudios de casos**

### **CAPÍTULO IV**

El tiempo y la intensidad del trabajo como factores de riesgo psicosocial. Un estudio de caso .....	119
María Laura Henry	

1. El tiempo de trabajo y su organización: un análisis desde el enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo .....	120
2. Método y fuentes de información .....	121
3. Historia de la Cooperativa Papelera y configuración de su proceso de trabajo .....	123
4. El tiempo de trabajo: turnos rotativos y trabajo nocturno .....	126
5. La intensidad del trabajo .....	129
6. El estado de salud de los trabajadores de la Cooperativa Papelera .....	132
Conclusiones .....	133

## **CAPÍTULO V**

Factores de riesgos psicosociales en el sector salud del hospital pediátrico de la Ciudad de Corrientes y de una institución geriátrica de Resistencia, Chaco .....	135
Mercedes Alejandra Herr, Mercedes de los Milagros Romero	

1. Trabajo en salud y en asistencia geriátrica .....	135
2. Objetivos, metodología y dificultades del estudio .....	137
3. Contextualización de las instituciones de la salud .....	137
4. Resultados del estudio .....	139
Conclusiones .....	146

## **CAPÍTULO VI**

Riesgos psicosociales del trabajo en enfermería. Aportes para la construcción de un estado del arte .....	149
Anabel Beliera, Sofia Malleville	

1. Teoría de RPST y dimensiones de análisis .....	151
2. La teoría de RPST para el análisis del trabajo de enfermería .....	154
Reflexiones finales .....	168

## **CAPÍTULO VII**

La demanda psicológica y el esfuerzo requerido en puestos de atención al cliente de una empresa financiera de la Ciudad de Corrientes .....	169
Mariana Sabas , Paola Costantini	

1.Contextualización .....	169
2.Presentación y análisis de los resultados .....	172
3.Contenido del trabajo .....	174
Conclusiones .....	191

## **CAPÍTULO VIII**

Las relaciones sociales en el trabajo del personal no docente  
en puestos de atención al público. Una mirada sobre los riesgos  
psicosociales del trabajo en una universidad pública nacional ..... 193  
Sofía Mendoza Fernández, Claudia M. Gatti

1.Contexto de estudio y aspectos metodológicos .....	193
2.El trabajo «no docente» .....	194
3.Las relaciones sociales en el trabajo .....	195
4.Hacia una «nueva normalidad» .....	198
Reflexiones finales .....	199

## **CAPÍTULO IX**

Cambios en el mundo del trabajo y la salud de los trabajadores.  
El caso de docentes de escuelas primarias ..... 202  
Ana María Pérez Rubio

1.Acerca de la profesión docente: malestar y sufrimiento .....	203
2.De los cambios en el mundo laboral y los riesgos psicosociales del trabajo .....	205
3.Metodología y contextualización .....	207
4.Los Riesgos Psicosociales del Trabajo en la profesión docente .....	207
Conclusiones .....	215

## **CAPÍTULO X**

Riesgos psicosociales en el trabajo de inspectores  
de tránsito de Puerto Tirol y Ciudad de Corrientes ..... 217  
Cinthia Pruyas

1.Municipio de Puerto Tirol y Municipalidad Corrientes Capital: breve caracterización .....	217
2.El empleo público municipal .....	218
3.Metodología y marco teórico .....	219
4.Resultados .....	222
Resumen final .....	239

**CONCLUSIONES GENERALES** ..... 243

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 248

# PRESENTACIÓN

Esta publicación reúne una selección de los textos presentados en el Seminario Virtual de Extensión e Investigación «Riesgos psicosociales en el trabajo, un abordaje crítico desde el enfoque de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y los Riesgos Psicosociales en el Trabajo», organizado por el Grupo de Estudios sobre Trabajo en el marco de proyecto acreditado PI 18MOO7 de la Universidad Nacional del Nordeste, el cual fue llevado a cabo el 10 de diciembre de 2020 y en contexto de distanciamiento social preventivo y obligatorio (DISPO) por la pandemia SARS COV2 - COVID19.

Los trabajos que presentamos aquí son un resultado del Proyecto de Investigación y desarrollo «Riesgos psicosociales en el trabajo. Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones», dirigido por Julio César Neffa y Mónica Inés Cesana Bernasconi que se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de dicha universidad. Han sido organizados en dos partes, la primera reúne capítulos que plantean enfoques teóricos y metodológicos sobre el tema; los capítulos de la segunda parte abordan el estudio de casos particulares.

El capítulo I «Acerca del origen y las causas de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST)» redactado por Julio César Neffa ofrece una perspectiva global que, partiendo del proceso de trabajo, analiza las transformaciones del modo de desarrollo y las consecuencias sobre la salud de los trabajadores, centrando la atención en los riesgos psicosociales en el trabajo a partir de los aportes teóricos del Collège d'Expertise dirigido por Michel Gollac, respondiendo a la solicitud del Ministerio de Trabajo Francés (Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social). La encuesta fue administrada a trabajadores de las empresas y organizaciones, e implementada por los integrantes del equipo del PI18MOO7 y otros investigadores invitados, se estructuró sobre los seis grandes grupos de riesgos psicosociales en el trabajo.

El mismo autor desarrolla, en el capítulo II «Acerca de la intensificación del trabajo y sus impactos sobre los RPST», el proceso de intensificación del trabajo que se verificó en todos los países desde la década de los años 1970 cuando surge el actual modo de desarrollo y que se comprueba, de manera diferenciada, en todos los sectores de la economía. La hipótesis que sostiene es que la intensificación del trabajo ha puesto de relieve



que, si bien la frecuencia y la gravedad de los accidentes de trabajo siguen existiendo pero han disminuido, su ritmo de crecimiento, los problemas de salud psíquica (aspectos afectivos y relacionales) y mental provocados por los riesgos psicosociales en el trabajo se han incrementado. Esta situación ha dado lugar a nuevas enfermedades, muchas de las cuales no han sido aún reconocidas por la legislación argentina sobre riesgos del trabajo y por lo tanto su tratamiento queda a cargo de las instituciones públicas de salud, de las obras sociales sindicales o en última instancia del presupuesto familiar.

El capítulo III a cargo de Mónica Inés Cesana Bernasconi «Reflexiones epistemológicas y metodológicas sobre el estudio de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo» parte de los antecedentes del Proyecto de Investigación elaborado por la OIT y la OMS y que en el CEIL del CONICET dieron lugar al concepto de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT). Con posterioridad al desarrollo de la problemática en los países nórdicos, Francia y España, en base a los trabajos de Karasek y de Siegrist, surge el concepto de riesgos psicosociales en el trabajo definidos como: «los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores» (Gollac, 2013). A partir de allí, reflexiona sobre la expansión cognitiva del enfoque de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en nuestro país y especialmente en la región NEA. La autora reconoce el carácter multidimensional del concepto e identifica «los distintos elementos del sistema que componen y las relaciones implícitas y explícitas, en este caso, entre el mercado de trabajo y las organizaciones, con la centralidad en el trabajo como actividad esencialmente cognitiva y humana es que se logra capturar tanto los aspectos subjetivos y personalísimos de cada trabajador así como también de las condiciones objetivas del ambiente de trabajo y las relaciones laborales implícitas en él». La salud de los trabajadores no depende entonces solamente de los factores de riesgo físicos, químicos y biológicos, sino también de los riesgos psicosociales y el objetivo de las investigaciones desarrolladas en el Proyecto permite identificar las consecuencias sobre la salud acentuadas por la contradicción que surge de la confrontación del trabajo prescripto con la actividad efectivamente desarrollada. Su esquema conceptual permite identificar los diversos planos que se deben considerar en los casos de estudio, así como las diferentes técnicas que se sugieren utilizar para capturar todas esas dimensiones, las vivencias y percepciones de los trabajadores, que no pueden ser abordadas por métodos simples sino por una adecuada combinación e integración de algunos o varios de ellos.

En el capítulo IV, de María Laura Henry: «El tiempo y la intensidad del trabajo como factores de riesgo psicosocial. Un estudio de caso» abordan estos factores de riesgo psicosocial a partir de un estudio de caso. Se trata de una cooperativa de trabajo que fue el resultado de una empresa recuperada que en la última década atravesaba una difícil situación debido al estancamiento y la crisis económica experimentada por la Argentina. Su análisis parte de los orígenes de la cooperativa, describe el proceso productivo y se centra en el tiempo de trabajo dado que la tecnología utilizada impone el trabajo por turnos rotativos, pero además se hacen horas extraordinarias que en conjunto generan daños en la salud porque vulneran el ritmo circadiano. La segunda parte del capítulo

analiza las respuestas de los trabajadores encuestados e identifica la percepción de los trabajadores sobre la intensificación del trabajo resultado de la división técnica instaurada, y sus impactos sobre la salud. El hecho de que se trate de una empresa cooperativa sin patrones tradicionales explica que la intensidad es ahora menor que antes de la quiebra y ocupación de la fábrica. Pero, al mismo tiempo, como la legislación actual no les reconoce el carácter de trabajadores asalariados, ahora se enfrentan con que la ausencia de protección contra riesgos laborales, que serían cubiertos por una ART y por el sistema de seguridad social como es el caso de los trabajadores de las demás industrias papeleras. Por esa causa, deben solventarse ellos mismos o quedan a cargo de la cooperativa los aportes como monotributistas, así como los seguros específicos que no cubren totalmente las necesidades de prevención y reparación.

El capítulo V redactado por Mercedes Herr y Mercedes de los Milagros Romero da cuenta de los resultados de la investigación sobre «Factores de Riesgos Psicosociales en el sector salud del Hospital Pediátrico de la Ciudad de Corrientes y de una institución geriátrica de Resistencia, Chaco». El objetivo general fue el de analizar los riesgos a los que están expuestos los profesionales de la salud en dos instituciones. En particular, el primer caso, está conformado por un colectivo de enfermeros/as de un hospital de niños de la Provincia de Corrientes y, el segundo colectivo, conformado los asistentes geriátricos de una institución privada de la Ciudad de Resistencia en la Provincia del Chaco. La investigación puso de relieve las similitudes y diferencias entre ambos colectivos de trabajadores, de la actividad pública y privada, y las estrategias utilizadas por cada caso para afrontar los RPST. Como metodología se administró la encuesta diseñada por el Proyecto, lo que permitió realizar comparaciones entre ambos grupos, por género, edad y antigüedad, además de particularizar en las tareas de cuidado entre la actividad realizada con niños, o bien, con ancianos. Las autoras concluyen que se «observan ritmos de trabajos muy elevados y excesivas demandas lo que lleva a generar una mayor carga global del trabajo y, por lo tanto, fatiga dado que el trabajo se intensifica». A partir de esto pudieron percibir un desbalance entre las exigencias, el esfuerzo y las recompensas recibidas, en ambos casos.

En el capítulo VI «Riesgos psicosociales del trabajo en enfermería. Aportes para la construcción de un estado del arte», Anabel Belliera y Sofía Malleville, cuestionan la utilización de la teoría de Riesgos Psicosociales del Trabajo (RPST) para analizar las labores de enfermería, porque se han elaborado textos que analizan una dimensión específica del trabajo, pero se carece de una perspectiva teórica unificada que permita articular el análisis de estas dimensiones en un único cuerpo conceptual. Para ello, revisitan los más conocidos trabajos que desde diversas disciplinas analizan la profesión y en particular los avatares de su reconocimiento con el objetivo de articular las dimensiones identificadas en las investigaciones diversas y heterogéneas disciplinariamente. A partir de sus observaciones y estudios empíricos constatan las dimensiones de exigencia e intensidad del trabajo, el continuo control de las emociones, su limitado margen de autonomía, lo que conspiró para que la profesión fuera reconocida tardíamente debido a la vigencia del modelo médico hegemónico, la división social y técnica de trabajo controlada por varias jerarquías que genera tensiones, los conflictos éticos y de valores a los cuales se enfrentan cotidianamente, la inseguridad e incertidumbre

que deben enfrentar. Finalmente, cómo estas condiciones han contribuido para que los trabajadores se movilicen y participen activamente en la actividad sindical. Concluyen reconociendo la utilidad de la teoría sobre los RPST para comprender de manera integrada la especificidad de la profesión.

Mariana Sabas y Paola Costantini en el capítulo VII abordan «La demanda psicológica y el esfuerzo *requerido* en puestos de atención al cliente de una empresa financiera de la Ciudad de Corrientes», actividad que experimentó un fuerte crecimiento debido a las nuevas tecnologías y a los cambios que se debieron efectuar en la organización y el contenido del proceso de trabajo, pero el aumento de los clientes y usuarios no fue acompañado en igual proporción por el de los empleados de las instituciones financieras. La búsqueda de la satisfacción del cliente, agilizando y haciendo más eficaces los servicios, juega un papel decisivo para su fidelización, con repercusiones en las elevadas tasas de ganancia de dichas entidades. Por eso, se hacen esfuerzos en la formación de los empleados. El capítulo muestra, a partir de la observación participante, que son trabajadores sometidos a conflictos por las diferencias de racionalidades de los productores, administradores, usuarios y clientes pues «están sumidos en un contexto donde se requiere mayor involucramiento para cumplir los objetivos organizacionales, lo que eleva su carga global de trabajo y cuestiona la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar, factores integrantes del eje demanda psicológica y esfuerzo requerido».

El capítulo VIII redactado por Sofía Mendoza Fernández y Claudia M. Gatti sobre «Las relaciones sociales en el trabajo del personal no docente en puestos de atención al público. Una mirada sobre los riesgos psicosociales del trabajo en una universidad pública nacional» analiza las relaciones con el público (que a veces se califica como «clientes»), los compañeros de trabajo y con la jerarquía que articulan la organización de sus tareas y requiere una movilización subjetiva; esto es, un esfuerzo psíquico y mental necesario para compensar las fallas de la concepción y del trabajo prescripto por otros y hacer frente a los imprevistos o dificultades que puedan surgir en la realidad en la atención con el público. A veces, son víctimas de la violencia física y verbal del público pero mantienen relaciones de cordialidad entre ellos, de quienes reciben el reconocimiento. Pero al profundizar sobre la gestión actual, el personal no docente manifestó que en cuanto a las relaciones con sus jefes y superiores, en algunos casos eran nulas, distantes y verticalistas. Se confirmó lo descubierto por distintas investigaciones, las cuales pusieron en evidencia que los mayores signos de sufrimiento y fatiga se observan en trabajos con altas demandas, bajo control y poco apoyo técnico y social; lo que produce distintos tipos de efectos negativos como síntomas depresivos, agotamiento o fatiga psicológica, insatisfacción laboral, estimulando el consumo de medicamentos y el ausentismo. Este capítulo muestra algunas de las consecuencias de las políticas adoptadas para hacer frente a la pandemia Covid-19 con relación a una profesión que experimentaba una intensificación del trabajo y una escasa recompensa monetaria. Cabe señalar que es una profesión definida por la negativa, los *no docentes*, poniendo en evidencia la existencia de una división social y técnica del trabajo, aspecto poco abordado en los estudios disponibles.

En el capítulo IX Ana María Pérez Rubio propone abordar «Cambios en el mundo del trabajo y la salud de los trabajadores. El caso de los maestros de escuela primaria». Como lo indica el título, el trabajo analiza los cambios operados en la sociedad y en el

trabajo docente, en particular de escuela primaria, interpretando los mismos principalmente a partir de la información recogida mediante la Encuesta Argentina para el estudio de los riesgos psicosociales, realizada a las y los docentes primarios de la Provincia de Corrientes en el año 2014. Se aborda la existencia e incidencia de distintos factores de riesgos que afectan su salud física, psíquica y mental; principalmente originados por factores ambientales, sociales, económicos y ergonómicos; es decir, vinculados a la organización del trabajo, además de los tradicionalmente tratados por la literatura sobre higiene y seguridad, factores químicos, físicos y biológicos. La profesión docente es compleja y está atravesada por profundas contradicciones pues se trataría de «un quehacer personalísimo donde el aprendizaje de la convivencia, la interacción con el grupo de pares y la comunidad educativa, en general, deviene crucial». El enfoque de los RPST es de mucha utilidad para analizar su proceso de trabajo que incluye más tiempo que el estatutario y por el cual se fija la remuneración, la falta de reconocimiento social y las estrategias defensivas a las cuales deben recurrir para sublimar el sufrimiento, pero que dan origen igualmente a daños para la salud a través de tensiones y estrés «porque son víctimas de un doble discurso, pues alternativamente, se enaltece a la educación y sus trabajadores exigiendo calidad, en tanto en el plano simbólico se los desconoce y degrada». Y se pone en cuestión el valor social del trabajo docente y su vinculación con los trabajos afectivos y de cuidado.

El capítulo X de Yohana Lencina y de Cinthia Pruyas, sobre «Riesgos psicosociales en el trabajo de inspectores de tránsito de Puerto Tirol y de la Ciudad de Corrientes», tiene la originalidad de estudiar dichos riesgos en una profesión que por su propia naturaleza de empleados municipales deben efectuar su trabajo en las vías de comunicación de una ciudad quedando expuestos a la intemperie, en la vía pública y en una región calurosa como lo es el nordeste de la Argentina. Como riesgo sobresalen la intensidad (siempre trabajan parados), deben aguzar su visión para detectar las luces reglamentarias y los números de las patentes, soportan largas jornadas de trabajo y la necesidad de controlar sus emociones y fingir cuando reciben quejas e improperios –incluso la violencia física y verbal– por parte de los conductores a los cuales deben hacer observaciones o aplicar multas, y con frecuencia sufren accidentes pues trabajan sin disponer de todos los equipos de protección individual necesarios. A estos riesgos se une la insuficiente recompensa monetaria y su percepción de escaso o nulo reconocimiento social.

Creemos que esta publicación por sus dimensiones teóricas y la diversidad de las empresas y organizaciones radicadas en diversas localidades del país visibilizan la persistencia y significación que tienen los factores riesgos psicosociales en el trabajo en la salud psíquica y mental de los trabajadores. Por ese hecho contribuyen a estimular la reflexión y la toma de conciencia para actualizar nuestra legislación, que hasta el presente los ignora, naturalizándolos.

La atención debería dirigirse no tanto a curar los trabajadores, aunque si hacerlo recurriendo a profesionales de la psicología y psiquiatría cuando el daño ya se ha producido, sino primero a la prevención identificando la causas radicadas en la organización y contenido del proceso de trabajo y emprender la tarea de «humanizar el trabajo», como propuso la OIT en 1974.

## PRIMERA PARTE

### Enfoques teóricos y metodológicos

## CAPÍTULO I

# Acerca del origen y las causas de los riesgos psicosociales en el trabajo <sup>1</sup>

Julio César Neffa

En este apartado queremos profundizar las causas por las cuales en las últimas décadas se ha incrementado la intensidad del trabajo en sus dimensiones psíquicas y mentales y ha dado lugar a nuevos riesgos para la salud psíquica y mental. Nos vamos a referir en particular al modo de desarrollo que predomina actualmente, el modelo «neoliberal», así como al impacto del cambio científico y tecnológico e incorporamos los cambios en los modos de gestión empresarial, tanto de los negocios como de la fuerza de trabajo, desde una perspectiva sociológica y económica. Intentamos ser objetivos para tratar de identificar su lógica de producción y de acumulación, y sin utilizar argumentos morales sobre lo cual hay una abundante bibliografía, entre ellas la doctrina social de la iglesia católica.

El modo de producción es un sistema o una configuración productiva que tiene su propia lógica y dinámica, independientemente de las actitudes y comportamientos de los individuos. Este modo de producción entra cada tanto en crisis, de las cuales hasta ahora resurgió adoptando otro modo de desarrollo que tiene impactos sobre el trabajo, el empleo y los ingresos de quienes trabajan en relación de dependencia.

Los tradicionales riesgos del medio ambiente de trabajo que impactan sobre el cuerpo de los trabajadores se van transformando, pero no han desaparecido. Surgen otros nuevos, que se generalizaron afectando ahora no solo a los trabajadores asalariados sino a *todos los que trabajan*, cualquiera sea su estatuto.

Según las estadísticas disponibles de la OIT y de la SRT se ha comenzado a controlar los accidentes de trabajo porque los empresarios han adoptado medidas de prevención con el objeto de no tener que interrumpir la producción a causa de accidentes, para

1. Este trabajo, con algunas adaptaciones, fue publicado anteriormente por el Instituto Nacional de la Administración Pública, bajo el título «Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo», donde consta que se trata de una ponencia presentada previamente en el Seminario Virtual de Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, el 10 de diciembre de 2020.

reducir los costos de la reparación de la salud de quienes fueron víctimas y para evitar los costosos litigios ante Tribunales.

Al mismo tiempo que la OIT reconoce la existencia de nuevas enfermedades profesionales y propone medidas de prevención, nuestra lista de enfermedades profesionales reconocidas legalmente no ha variado mucho.

Estamos frente a una contradicción. Hasta ahora, las organizaciones sindicales no han otorgado primera prioridad a las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) y menos aún a los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), pero esto se explica por falta de información o de conciencia y porque dada la gravedad de la crisis económica han quedado a la defensiva y sus energías se han destinado a hacer frente, por una parte al desempleo creciente, a los avances de la precarización y por otra parte a evitar el permanente deterioro de los salarios reales y de la prestación de los servicios de las obras sociales debido al fuerte impacto de la inflación.

Creemos que la falta de una legislación nacional que promueva la prevención de los riesgos mediante la creación y funcionamiento adecuado de los comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo (CMSSyCT) ha contribuido a desmovilizar a los militantes sindicales que habían hecho de la defensa de la salud su bandera de lucha.

Pero al mismo tiempo que observamos esas tendencias, lo que se ha incrementado fuertemente son los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) que comenzaron a ser percibidos y vivenciados por los trabajadores. El origen de los mismos no es exactamente igual que el de los antes mencionados. Como no tienen una expresión objetiva y medible se los ha subestimado y caracterizado como «problemas psicológicos» que padecerían los trabajadores más frágiles.

En el desarrollo de este texto nos proponemos analizar el surgimiento de estos riesgos cuando se introducen cambios en los modos de desarrollo y en los procesos de trabajo.

Dentro de las empresas y organizaciones, públicas y privadas, se ha instaurado progresivamente la división social y técnica del trabajo, de manera sistemática o esporádica, haciendo las adaptaciones que las trayectorias históricas y culturales de los países imponen. Los profesionales que tienen la responsabilidad de la gestión en el sector privado o en el público, analizan los problemas y toman decisiones siguiendo de manera directa o indirecta, -a veces sin haberlos leído en profundidad-, los enfoques teóricos de Ciencia Administrativa y Teorías de la Organización convencionales que se enseñan *como un sentido común* en las Carreras de Administración y postgrados de Escuelas de Negocios.

Durante el periodo de vigencia del modo de desarrollo denominado «keynesiano-for-dista» (1945-74) es impresionante la cantidad y diversidad de teorías que se han formulado, -aunque por lo general tratan aspectos parciales. Por lo general, evaluando los límites de las concepciones tradicionales dominantes proponen alternativas para que el modo de desarrollo funcione más adecuadamente, no caiga la tasa de ganancias, haya menos conflictos, pero sin cuestionar en su esencia el modo de producción. Es menor la cantidad de trabajos relativos a la administración pública.

Dado el papel central que, asumiendo las conclusiones y recomendaciones de dichos trabajos, han validado los *managers* y los consultores adoptando decisiones en materia de gestión empresarial que impactan sobre el contenido y la organización de los procesos de trabajo -y repercuten sobre la salud de los trabajadores- mencionaremos en este

trabajo y de manera sintética los principales aportes para confirmar nuestra hipótesis: la implementación de las nuevas teorías del *management* han provocado cambios en las empresas y organizaciones dando lugar a la intensificación del trabajo, que aumentaron las exigencias cognitivas, afectivas y relacionales, incrementando los riesgos psicosociales en el trabajo.

## 1. LAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL MODO DE PRODUCCIÓN CAPITALISTA

Veamos sintéticamente cuál es en general su lógica de producción y acumulación.

Existe consenso entre los economistas para mencionar cuáles son sus características esenciales:

- la propiedad privada de los medios de producción y de cambio;
- el uso de fuerza de trabajo asalariado en relación jurídica y económicamente de dependencia;
- el mercado como una institución socialmente construida y un espacio físico o inmaterial donde se hacen las transacciones para lograr el equilibrio entre oferta y demanda pero donde los empresarios juegan un rol dominante porque tienen la iniciativa;
- la intervención del poder público o del Estado configurado según la correlación de fuerzas sociales que diseñan las instituciones y normas dictadas para consolidar y promover este sistema.

Pero es la relación salarial en sus varias versiones la característica esencial de este modo de producción y no la propiedad privada como a veces se postula.

Como ya mencionáramos, el funcionamiento de este modo de producción se caracterizó desde su génesis y luego con la revolución industrial porque:

- la forma adoptada por las relaciones de producción y de cambio, imponen la primacía del valor de cambio sobre el valor de uso;
- la acumulación del capital es un imperativo del sistema, un proceso de acumulación que no se autoimpone límites, y se justifica porque los excedentes se destinan a hacer inversiones para producir, vender y seguir acumulando;
- la relación de intercambio entre productores y consumidores adopta la forma mercantil y existe la obligación de pagar las compras con dinero, estableciendo una restricción monetaria;
- existe una separación y disputas de intereses entre los productores directos y quienes tienen la propiedad de los medios de producción; eso sucede porque los trabajadores, desde que fueron «libres» de sus ataduras con la tierra del señor feudal, no obtienen otra fuente de ingresos y se emplean para obtener un salario y a cambio de eso deben comprometerse con la suerte de la empresa de la cual depende su empleo, pero quedan finalmente desposeídos del producto de su trabajo. Se instaura así la relación salarial.



Este modo de producción tiene un gran dinamismo, muy superior a los modos de producción que lo precedieron. Su lógica de producción y acumulación se despliega sin cesar y adopta diversas modalidades según las trayectorias históricas de los países. A diferencia del régimen esclavista y del feudalismo, no necesita recurrir en última instancia a la violencia física sobre los trabajadores para que pueda funcionar y se generen excedentes.

Por la propia lógica de funcionamiento, las empresas compiten entre sí para apropiarse de partes crecientes del mercado. Y en este proceso desigual y heterogéneo unas empresas aumentan sus partes de mercado mientras que otras las pierden y pueden verse obligadas a cerrar.

El espíritu del capitalismo desde la revolución industrial es una ideología que justifica la búsqueda del compromiso del trabajador para con la empresa y al mismo tiempo son motivos éticos los que inspiran a los capitalistas para acumular capital. Según Max Weber, es un *ethos*, una actitud diferente a lo que sucedía en el medioevo, porque las personas tienen una vocación, deben tener un oficio o profesión en la vida temporal, que debe cumplirse, cada uno en el lugar donde lo puso la Providencia sin cuestionar la búsqueda de lucro, siendo una «pasión inofensiva». Se ha formado un conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a sostenerlo y a legitimar sus modos de acción con los dispositivos que son coherentes con él. Es una ideología (Boltanski y Chiapello, 2005).

El modo de producción capitalista requiere una adecuación de los medios a los fines, tiene una racionalidad práctica, requiere tener aptitudes para el cálculo. Las empresas deben tener autonomía para el desarrollo de las actividades (se exige la «libre empresa») independientemente de la ética y de la moral, y se recurre a la instrumentalización de la naturaleza afirmando que la búsqueda del lucro por parte de los empresarios es útil para la sociedad, porque generan riqueza y empleo, distribuyen ingresos y construyen el bien común. Se afirma en los medios de comunicación que «es necesario que haya empresas exitosas para que creen empleo y se paguen buenos salarios».

Pero por su propia lógica también genera desequilibrios, pues en un mismo momento algunas empresas crecen y otras se fusionan o cierran porque disminuyen sus tasas de crecimiento de la productividad y consiguientemente se frenan las de ganancias. La lógica resultante de la competencia en el mercado y la sustitución de trabajo por capital es lo que determinan una tendencia a la caída de las tasas de ganancia. Para que no caigan las tasas de ganancias y no quiebren, las empresas deben incorporar a menudo innovaciones tecnológicas y organizacionales para aumentar la productividad, mejorar la calidad, reducir sus costos fijos (edificios, medios de producción y de transporte) así como los gastos de funcionamiento y los costos variables (esencialmente los salarios directos, los indirectos y las contribuciones a la seguridad social en sus diversas modalidades).

En los países capitalistas más avanzados, a medida que pasa el tiempo, se produce un incremento de la composición orgánica del capital, el incremento de la tasa de ganancias tiende a disminuir, dando lugar a crisis que obligan a adoptar una nueva configuración para moderar esa tendencia: introducir innovaciones científicas y tecnológicas y organizacionales para poder así aumentar la productividad, reducir los costos unitarios, al mismo tiempo que cambios en las formas institucionales, dando lugar a otro

modo de desarrollo pero siempre dentro del mismo modo de producción. Los procesos de trabajo tradicionales siguen vigentes, adaptados a los cambios que se producen en las organizaciones y empresas y aparecen otros nuevos.

## **2. LOS PROCESOS DE TRABAJO PREDOMINANTES Y SUS CAMBIOS EN LA ACTUALIDAD**

Desde que surge el modo de producción capitalista progresivamente se introducen cambios en los procesos de trabajo con el objetivo de hacer una economía de tiempo y dar lugar a esa nueva configuración. Fue en el sector industrial donde esas modificaciones fueron más notables (Neffa, 1990) dejando atrás el modo de producción esclavista y el sistema de talleres artesanales del medioevo.

A. La más importante fue la división técnica del trabajo en el siglo XVIII, analizada por Adam Smith (2002) que consiste en desagregar, dividir y desmenuzar un trabajo en sus diferentes tareas asignando a cada trabajador la ejecución de una o varias, trabajando individualmente en su puesto. Este simple cambio en la organización del trabajo, sin necesidad de inversión en medios de trabajo o herramientas, dio lugar a muchas ventajas para los empleadores: la especialización de los trabajadores en una actividad simple replicada de manera rutinaria permitió la reducción del tiempo de trabajo en cada operación aumentando la productividad, por otra parte permitió la reducción de la recompensa monetaria porque estableció una clasificación individual de los trabajadores a cargo de la ejecución de las tareas en lugar del anterior trabajo polivalente de operarios con mayor calificación profesional. Esta simplificación del trabajo facilitó la contratación de nuevos trabajadores o su pronto reemplazo, reduciendo el tiempo necesario para la inducción y el aprendizaje. Y permitió que las tareas de control y de vigilancia se vieran facilitadas porque cuando el trabajo está dividido en tareas era muy sencillo observar si el trabajador la ejecutaba o no, y con qué lo hacía.

La llamada organización científica del trabajo (OCT) se instaura desde la segunda mitad del siglo XIX y consistió en la división social ahora entre funciones de concepción y de ejecución, donde los operarios trabajan individualmente en sus puestos, pero los mismos son ahora diseñados según estudios de tiempos y métodos utilizando el cronómetro, para que se elimine o se reduzca al máximo el tiempo muerto, utilizando materias primas, insumos y máquinas y herramientas estandarizadas, a cargo de trabajadores seleccionados por sus características antropométricas según los requerimientos del puesto. Los mismos son formados y trabajan sometidos a la vigilancia y el control de su actividad por parte de los supervisores. Quienes se negaban a renunciar a sus antiguos métodos de trabajo artesanales para pasar a trabajar según la OCT eran despedidos, en un sistema de relaciones de trabajo que no preveía preaviso ni indemnización por ninguna causa. Este trabajo fue también intensificado recurriendo a la remuneración según el rendimiento y su carácter repetitivo, rutinario, desprovisto de interés era generador de fatiga. Este nuevo proceso de trabajo que se instaura progresivamente en las empresas industriales fue luego utilizado en las actividades terciarias

y de servicios especialmente en el área administrativa y de seguridad por impulsos de Henry Fayol. Su éxito en cuanto a la racionalización del trabajo, simplificación y estandarización de tareas sin hacer muchas inversiones en capital está en la base del desarrollo de la Ciencia Administrativa como disciplina autónoma dentro de las facultades de ciencias económicas.

B. El fordismo incorpora la división técnica y la división social del trabajo a la mecanización de las operaciones y tareas de montaje a lo largo de la banda transportadora, donde los trabajadores llevan a cabo tareas técnicas y socialmente divididas en puestos fijos, donde la velocidad es impuesta por quienes gestionan la banda transportadora y se logran elevadas tasas de productividad aunque la cantidad de productos que salen de la fábrica con averías o problemas de calidad representaban un costo enorme. Pero el crecimiento económico estimuló la demanda de bienes de consumo durable, y fue hacia el sector industrial donde este proceso de trabajo se expandió rápidamente. Esa elevada productividad así como la necesidad de asegurar el funcionamiento continuo de las cadenas de montaje, reducir el ausentismo y la rotación de la fuerza de trabajo, justificaron el pago de altos salarios y el otorgamiento de primas o complementos salariales como fue el caso del aguinaldo. La situación de casi pleno empleo y los elevados salarios característicos del fordismo, así como el papel del Estado para construir la infraestructura necesaria y asegurar la prestación de los servicios públicos, constituyen la característica distintiva del régimen de acumulación «keynesiano- fordista» donde los trabajadores ingresaron de lleno en la sociedad de consumo de bienes durables. Las políticas sociales de las empresas se orientaban a controlar el ausentismo y la rotación de los trabajadores en un contexto de pleno empleo buscando fidelizar los trabajadores, mediante políticas paternalistas apoyadas en los planes de alfabetización y de formación profesional. La duplicación de los salarios adoptada unilateralmente por Henry Ford antes de la Primera Guerra Mundial estuvo condicionada a que se efectuaran cambios en las normas de consumo y de vida de los trabajadores que eran verificados por los departamentos de Personal (Sociological Department) y de Trabajo Social. Este régimen de acumulación se dio junto con la transmisión a los asalariados de los valores culturales de la empresa para involucrarlos en la marcha y resultados de la misma.

Estos tres procesos de trabajo tuvieron una gran importancia en el desarrollo del modo de producción capitalista y desde los países industrializados se difundió rápidamente al resto de mundo, incluso los países con economías centralmente planificadas por impulsos de Lenin.

C. En la actualidad, como consecuencia de las innovaciones científicas y tecnológicas que dieron lugar a las TICs y de las políticas de reducción de costos para evitar la caída de las tasas de ganancia, el teletrabajo (trabajo remoto a distancia y conectado) y el trabajo para empresas con economías de plataformas, se han instaurado nuevos procesos de trabajo cuyo significado hemos analizado en otra publicación (Neffa, 2020). Pero los trabajadores y los movimientos sociales no quedaron pasivos ante los cambios, aunque su reacción toma tiempo antes de expresarse.

### 3. DEMANDAS Y EXIGENCIAS DE LOS TRABAJADORES Y CREACIÓN DE LA OIT

Los trabajadores trataron siempre de resistir para que dichos procesos de trabajo no impacten negativamente sobre su vida y su salud. Desde el inicio de la Revolución Industrial (siglo XVII) la condición de los trabajadores se deterioró y la necesidad de asegurar como mínimo la reproducción de la fuerza de trabajo mediante un salario que cubriera los gastos de alimentación, vestimenta, vivienda y cuidado de la salud de las familias, dejó en segunda prioridad el cuidado de la salud que se había deteriorado por las largas jornadas de trabajo, sin días de reposo ni vacaciones, accidentes de trabajo provocados por las máquinas y herramientas inapropiadas y las enfermedades profesionales, pero que aún no eran reconocidas como tales y por lo tanto no indemnizadas. El trabajo de las mujeres constituyó una parte importante en la fuerza de trabajo de varias ramas de actividad y en particular la industria textil, de la confección y fabricación de alimentos, que estaban sometidas a deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo. El trabajo de los niños se promovió para pagar bajos salarios y aprovechar su agilidad para moverse dentro de los talleres y entre las máquinas (Ramazzini, 2004).

Cuando se consolida la revolución industrial, y se pasa de la era de la manufactura a la fábrica, la mecanización de los procesos de trabajo junto con la productividad aumentó la fatiga y los riesgos del trabajo. Las demandas de los asalariados no se limitaron a la simple reproducción de la fuerza de trabajo y teniendo la percepción y vivencias de los dolores, lesiones, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que tenían que soportar, dieron lugar a huelgas y violentos conflictos o el boicot a los empleadores. En el fragor de largas luchas durante el siglo XIX se constituyeron movimientos sociales reivindicativos inspirados en el socialismo utópico, el anarco-sindicalismo, el cooperativismo y el marxismo, que cuestionaban la propiedad privada individual de los medios de producción. La encíclica papal *Rerum novarum* (1891) y la creación de partidos políticos socialistas y socialcristianos contribuyeron a crear un mayor estado de conciencia. La inexistencia de una legislación laboral protectora había generalizado la precariedad y la libertad de los empleadores para contratar y despedir sin otorgar contraprestaciones.

La Primera Guerra Mundial con sus millones de muertos creó un estado de conciencia pensando que la paz entre los países sería el resultado de la justicia social y del reconocimiento de los derechos de los trabajadores, lo cual estimuló que los países victoriosos, donde varios dirigentes estaban enrolados en partidos de centro, socialdemócratas y socialcristianos, convocaran a una conferencia internacional que dio lugar a la creación de la OIT, en junio de 1919. La Revolución rusa en 1917 fue un hecho histórico desafiante que hizo más urgente la necesidad de hacer frente a la situación de miseria que vivían los trabajadores de los países capitalistas industrializados y de sus colonias de Asia y África, pero también en los países entonces en vías de desarrollo.

La acción de la OIT elaborando normas como los convenios y recomendaciones internacionales del trabajo abrió un sendero de progreso social para todos los países miembros, en la búsqueda de la justicia social y la reducción de las desigualdades en materia de derecho del trabajo y de la seguridad social.

Las centrales sindicales y sus organizaciones internacionales plantearon los problemas de seguridad, higiene y salud ocupacional, los accidentes de trabajo y las enfermedades

profesionales en las conferencias anuales de la OIT y se promovieron los estudios científicos de toxicología y de medicina del trabajo para certificar la existencia de enfermedades profesionales y adoptar normas para prohibir la utilización de ciertos productos e insumos dañinos para la salud.

La crisis de los años 1929-30, y luego la Segunda Guerra Mundial interrumpieron estos progresos pero la situación cambió desde que esta guerra concluyó. Y dentro del modo de producción capitalista se diseñó un nuevo modo de desarrollo.

Progresivamente se reconoció en el medio académico el *saber productivo* de los trabajadores, su capacidad para vivenciar e identificar los riesgos de los procesos de trabajo para su salud a partir de sus percepciones, y se consideró útil y necesaria su participación en los Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo (CMSSyCT) para fines de prevención. Eso requirió un esfuerzo de información y formación para que los trabajadores y los cuadros gerenciales se integraran en dichos comités y para la elaboración de métodos para analizar los accidentes buscando sus causas, como el que introdujimos en Argentina: «El método del árbol de causas» (SRT, 2016).

Pero solo en las empresas grandes y medianas más competitivas se contrataron por su propia iniciativa a Ingenieros de Higiene y Seguridad, a Médicos del Trabajo y en algunos casos a Ergónomos. Posteriormente, la legislación estableció esa obligación para las más grandes y en las ramas de actividad donde se había comprobado la existencia de mayores riesgos.

#### **4. LA SEGUNDA POSGUERRA Y EL MODELO DE DESARROLLO «KEYNESIANO-FORDISTA»**

Vamos a analizar someramente los modos de desarrollo que se configuraron después de la Segunda Guerra Mundial.

El modo de producción capitalista se caracteriza por su dinamismo, su capacidad para hacer frente a las crisis que su mismo éxito genera al sustituir trabajo por capital, para adoptar nuevos modos de desarrollo los cuales tienen una vida limitada, pues duran hasta que nuevas crisis le impongan límites.

Fue durante el periodo 1945-75 y con el fuerte impulso del gobierno norteamericano que se instauró el modo de desarrollo que desde la Teoría de la Regulación denominamos «keynesiano-fordista», con la fuerte intervención de los Estados para planificar la economía, asumir la propiedad de la industria de base, así como las empresas de servicios públicos y llevar a cabo grandes obras de infraestructura y planes masivos de viviendas de interés social. En ese periodo, denominado por Jean Fourastié los «30 años gloriosos», el PIB crecía fuertemente cada año, el desarrollo industrial fue el sector más dinámico, no hubo crisis recesivas, se consolidó una situación de casi pleno empleo con salarios elevados e indexados según la inflación pasada y la productividad esperada, ampliándose el sistema de seguridad social a todos los asalariados formales y pudiendo acceder al crédito para el consumo de bienes durables y el acceso a la vivienda. Es el periodo en que se concretaron los mayores derechos laborales tanto individuales como colectivos, mejoraron las condiciones y medio ambiente de trabajo y se instauraron las

normas fundamentales para regir los sistemas de relaciones de trabajo fortalecidos por elevadas tasas de sindicalización y una amplia cobertura de la seguridad social.

Como la productividad crecía de manera sostenida, los costos unitarios bajaban, las empresas obtenían altas tasa de ganancias y el crecimiento era sostenido, el costo salarial y laboral de dichas medidas eran asumidos por los empresarios sin mayores cuestionamientos porque esos costos no vulneraban sus tasas de ganancia. ¡Ganaban todos!

Los conflictos laborales existían pero ya no se referían solamente a salarios y seguridad social. Los sindicatos más dinámicos comenzaron a cuestionar el contenido y la organización del proceso de trabajo. Es en ese periodo de transición hacia el modelo actual, que tiene lugar la cuarta revolución industrial bajo el impulso de la informática y de las TICs y al mismo tiempo se revitalizan los estudios sobre los procesos de trabajo. Las investigaciones demostraron su relación con las condiciones y medio ambiente de trabajo, es decir sus impactos sobre la salud. Pero además su cuestionamiento y rechazo dio lugar a grandes conflictos sociales que cuestionaron el modo de desarrollo «keynesiano-fordista», y al mismo tiempo estimularon para visitar el concepto de proceso de trabajo.

## 5. LA RENOVACIÓN DE LA REFLEXIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE TRABAJO

Durante el periodo de crisis y transición entre el régimen «keynesiano-fordista» y el nuevo modo de desarrollo neoliberal, comenzaron o se intensificaron los estudios e investigaciones sobre el proceso de trabajo desde una perspectiva «marxiana» en las principales universidades de los países capitalistas desarrollados. Ya se habían hecho frecuentes las profundas críticas al taylorismo y al fordismo y varias películas los habían expuesto de manera anticipada a la opinión pública: Charles Chaplin en *Tiempos modernos* y René Clair en *A nous la liberté*.

En el medio académico es el caso de Harry Braverman en Estados Unidos (su libro clásico es *Trabajo y capital monopolista*), con su tesis sobre la descalificación que fue cuestionada por el Labor Process Group de orientación marxista heterodoxa en la Universidad de Warwick (donde los autores más relevantes fueron Hyman y Burawoy), así como las publicaciones *Ciencia, Técnica y Capital* y *El Taller y el Cronómetro* de Benjamín Coriat en las Universidades de Grenoble y París XIII, Sohn Retel en Alemania Federal sobre la *Economía de Tiempo*, los impactos del trabajo sobre la salud de los obreros italianos analizados por médicos del trabajo inspirados en Gramsci, la Teoría de la Regulación formulada en Francia entre otros por Michel Aglietta, Robert Boyer (2018), Pascal Petit y Alain Lipietz para identificar los modos de desarrollo que surgían dentro del capitalismo y sus crisis, donde los procesos de trabajo son estudiados dentro de la forma institucional Relación Salarial.

Un papel importante correspondió a los estudios llevados a cabo en el CNAM de París sobre Ergonomía por Alain Wisner y sobre la Psicodinámica del Trabajo por Christophe Dejours; en los países nórdicos sobre el «rediseño del trabajo» con su programa Universitario sobre la «humanización del trabajo»; en Alemania acerca de la Co-determinación por impulsos de la Fundación F. Ebert; sobre la participación en el Instituto



Internacional de Estudios Laborales de la OIT y sobre la autogestión tanto en la Universidad de Cornell (USA) bajo la dirección del Prof. Jaroslav Vanek, como en universidades japonesas y en las de Belgrado y de Zagreb de Yugoslavia.

Esas publicaciones tuvieron mucho eco en las universidades y centros de investigación del resto de países y estimularon estudios empíricos en numerosas empresas y organizaciones en los países en vías de desarrollo, como fue el caso en México, Brasil, Argentina, India y Argelia.

La implantación de la OCT en las cadenas de montaje no funcionó de manera sistemática, sin interrupciones, para lograr plenamente los objetivos de los empresarios en términos de calidad, pues los objetivos buscados se orientaban a obtener elevados estándares de productividad para reducir los costos unitarios y lograr éxitos en el mercado en virtud de precios competitivos relativamente bajos. Pero los incidentes que se producían en una sección de la fábrica interrumpían el funcionamiento de toda la cadena de montaje y para volver a ponerla en marcha se requería mucho tiempo y conocimientos por parte de los sectores de mecánica y mantenimiento. Y los trabajos a reglamento o los paros parciales de un grupo de trabajadores en una sección impedía el funcionamiento correcto e ininterrumpido de todas las máquinas y el logro de los estándares fijados de producción. Estos problemas propios de estos procesos de trabajo cuestionaron lo que se había considerado como la única y mejor manera de producir (*one best way*) y a medida que la demanda de los clientes se hacía más exigente en cuanto a la calidad y a la variedad de productos, se buscaron otras formas de organizar las empresas, la producción y los procesos de trabajo.

Esas reflexiones en los países capitalistas industrializados, así como las grandes huelgas desarrolladas a fines de la década 1960 en varios países explican en parte el interés que el contenido y la organización del proceso de trabajo despertara en la OIT. Recordemos que al final del periodo que hemos denominado régimen de acumulación «keynesiano-fordista», el Director General de la OIT sometió al análisis de la Conferencia Internacional del Trabajo de 1974 su Memoria, denominada «Por un Trabajo más Humano» (OIT, 1974) donde se analizan tres elementos claves de las condiciones y medio ambiente de trabajo: los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la duración y configuración del tiempo de trabajo y la organización del trabajo. Dos años más tarde, en 1976, la OIT crea el Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT) donde los países destinatarios eran los que estaban en vías de desarrollo en esa época. Eso dio origen durante varias décadas a un plan de trabajo prioritario para la OIT y sus Estados miembros. Este programa se implementó en Argentina durante una década desde 1984 y allí tuvimos el honor de coordinar, junto con el Dr. Carlos A. Rodríguez, en esa época Director Nacional de Higiene y Seguridad, la realización de más de 30 Seminarios Nacionales Tripartitos, donde funcionarios del ahora Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social e integrantes del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL del CONICET) buscaron información, analizaron las normas legales, revisaron la bibliografía disponible, visitaron empresas e hicieron entrevistas a empresarios, funcionarios, docentes, investigadores y sindicalistas en base a lo cual confeccionaron diagnósticos sobre esos sectores y actividades siguiendo un esquema pautado con el PIACT de la OIT. Los Informes fueron discutidos

en los seminarios tripartitos para evaluarlos, sacar conclusiones y formular políticas al gobierno. Muchas de ellas fueron recibidas favorablemente y adoptadas. Es allí que surgió el acrónimo CyMAT (Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo).

## **6. LA IRRUPCIÓN DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN PRODUCTIVA**

Durante la vigencia del modo de desarrollo «keynesiano-fordista» y por impulsos de los Estados, se gestó la revolución científica y tecnológica que juega desde entonces un papel determinante en cuanto a las innovaciones de procesos y de productos con repercusiones decisivas sobre el aumento de la productividad, la reducción de costos unitarios, el aumento de la velocidad de circulación de las mercancías y mejoras de la calidad.

Cuando estaba por concluir la Segunda Guerra Mundial, Vanovar Bush en su célebre informe «Science the endless Frontiers» enuncia el «Modelo Lineal» de ciencia y tecnología, con la teoría de «Science push», que dio lugar a la creación de la National Science Foundation (NSF) (Neffa, 2001). El centro mundial de las innovaciones pasó a ser el Silicón Valley impulsado por diversos grupos innovadores y varias fundaciones privadas, como por ejemplo Progress & Freedom Foundation, cuya ideología promovía el liberalismo económico, la reducción del rol del Estado en la economía y la defensa del derecho de propiedad intelectual (Durand, 2020).

Teóricamente ellos se inspiraban en Joseph Schumpeter (1967) (concibiendo la innovación como «destrucción creadora» impulsada por las grandes empresas industriales) y promovían el desarrollo de la competencia incluso en el mercado de trabajo para flexibilizarlo y exigían una baja en los impuestos. El Estado jugó en el siglo XXI un papel determinante en el desarrollo y estructuración de la economía numérica impulsando y fortaleciendo la formación de monopolios como el GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Alphabet, Microsoft), adoptando una severa legislación sobre propiedad intelectual y la difusión de ese modelo como una poderosa ideología victoriosa que incluso logró impedir el intento intervencionista de control de varios países europeos sobre este sector de actividad.

Estos monopolios manejan inmensas bases de datos para asegurar la coordinación de los agentes económicos y juegan también un papel proactivo en la orientación y condicionamiento de los comportamientos de los individuos y de las empresas, tecnologías que son utilizadas sistemáticamente en los procesos electorales. De esa manera los GAFAM han formado una suerte de gobernanza algorítmica que reduce el margen de maniobra reflexiva de los sujetos y los condiciona. Esto es posible porque esos monopolios numéricos han adquirido un papel central para captar y procesar datos, que les permiten mantener la posición central y dominante de esas empresas.

La reducción del costo de las comunicaciones permite a esas empresas expandirse fuera de los EE.UU., facilitan la coordinación de las diferentes etapas de los procesos productivos que dan origen a activos intangibles que conducen a la monopolización intelectual centralizada de la voluntad de producir y permiten la coordinación de las cadenas globales de valor. Esos intangibles, como los programas informáticos y las aplicaciones, tienen rendimientos de escala crecientes debido a los escasos costos marginales



de sus productos, lo cual les permite captar una parte considerable del valor producido a lo largo de toda la cadena de producción.

La monopolización intelectual y el control de la información y de los conocimientos se ha convertido desde entonces en uno de los medios más potentes para captar el valor (Durand, op. cit.).

En el análisis marxiano cualquiera sea el modo de producción, el valor tiene por origen el trabajo y el plus valor es captado por los que explotan el uso de la fuerza de trabajo, dando lugar a la tasa de ganancia. Y esa dinámica de la apropiación del plus valor procede de la propiedad privada de los medios de producción e impulsa las inversiones que amortizan, renuevan y desarrollan nuevos medios de producción.

La protección jurídica de la propiedad intelectual pone barreras a la entrada y permite a los poseedores de *brevets*, de licencias o bases de datos, la posibilidad de tener temporariamente una renta legal de monopolio, según sea el nivel estatal de reglamentación.

La lógica de esas grandes empresas monopólicas como Amazon que tratan de obtener una renta de monopolio, difieren del resto, porque hasta ahora prioritariamente reinvierten las ganancias para aumentar el volumen de negocios antes que pagar cada año dividendos a los accionistas.

Como señala Durand (op. cit.) la intervención del Estado norteamericano –bajo diferentes gobiernos– para consolidar este sector fue importante. Por ejemplo la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), creada en 1958, permitió que se consolidara y desarrollara el Silicon Valley. Esta agencia financió directamente el desarrollo de las computadoras personales, los semi-conductores, el internet en su forma inicial, el ARPAnet en 1969. Sin eso IBM (*big brother*) no hubiera podido funcionar. Hace unos años la DARPA lanzó un ambicioso programa llamado «Building Resource Adaptive Software Systems Program» (BRASS) de inteligencia artificial, para desarrollar algoritmos que les permitirían adaptarse automáticamente sin intervención del ser humano. También intervino activamente el Estado para el desarrollo de la inteligencia artificial.

Progresivamente se formó una configuración institucional que resulta de la centralización del capital bajo la forma de monopolios, que se apropian de la renta y del plus valor producidos en otros países o sectores. Los Estados más poderosos intervienen activamente para defender los intereses de las empresas radicadas en el país, como sucedió cuando EE.UU. atacó a la empresa Huawei persiguiendo a sus dueños y gerentes y no les permitió comprar los semiconductores producidos en EE.UU., o cuando prohíbe el uso de ciertas aplicaciones chinas que compiten con las norteamericanas. Y China tomó la delantera para la implementación de las tecnologías del 5G que permitirán aumentar la velocidad del procesamiento de la información.

En el modo de desarrollo neoliberal la importancia del cambio científico y tecnológico es decisiva para el aumento de la productividad, la reducción de los costos unitarios cuando es masiva la producción, mejorar la calidad, innovar en cuanto a los procesos y productos para aumentar la variedad. Pero la innovación científica y tecnológica también es un factor que contribuye a aumentar la desigualdad entre los países más industrializados y el resto, o por el contrario en unos pocos casos pudo permitir acortar las distancias con los países más avanzados y competir en algunos segmentos del mercado,

como fue durante los 1950 en el caso de Japón, Alemania, los países nórdicos, Taiwán y más recientemente el de Corea del Sur.

Las innovaciones científicas y tecnológicas a partir de la informática, permitieron la introducción de la robótica, de las máquinas herramientas de control remoto, y la automatización de la producción en las empresas de proceso continuo, logrando economías de escala, un fuerte incremento de la productividad y por consiguiente la reducción de los costos unitarios de producción. Para ello se requieren nuevas calificaciones profesionales. Al mismo tiempo esto puede ser el justificativo para reducir el nivel de empleo, si no se da al mismo tiempo que la reducción de la jornada de trabajo. Su utilización en los nuevos procesos de trabajo, como el trabajo remoto conectado a distancia (teletrabajo) y el trabajo para empresas de plataforma (los repartidores a domicilio y los transportes de pasajeros por un sistema UBER o similares), ha dado como consecuencia una intensificación del trabajo. La prolongación de la jornada de trabajo, los trastornos músculo esqueléticos y el «síndrome del ojo seco» en el primer caso. En las economías de plataforma produce un aumento de la fatiga muscular para «trabajadores de reparto» que siguen en situación de precariedad y adoptan un trabajo «intermitente» donde hasta ahora la remuneración no depende del tiempo que están a disposición del empleador, sino de tiempo efectivo de trabajo. Todos estos riesgos impactan a nivel psíquico y mental.

La fragmentación del trabajo está acelerada por la tecnología, que facilita la división del trabajo y más que producirse una sustitución de trabajo por capital lo que se produce es una relación de complementariedad. Las tareas que tienen poco valor agregado, las más simples, son las que más fácilmente se automatizan pues se polarizan las calificaciones. Surgió una paradoja debido a la subcontratación y la tercerización: cuando se estudian las cadenas globales de valor, se constata que más de la mitad de las personas sobre las que se apoya el funcionamiento de una empresa, no son asalariados que trabajan directamente para ella.

Una vez dividido el trabajo es más fácil su «plataformización», administrarlo por medio de un sistema informático que organiza el encuentro de una multitud de vendedores con una multitud de compradores (Durand, 2020). Aparecen las *micro tareas* que se pueden ejecutar por medio de un teléfono celular, plataformas de empleo individualizadas donde cada internauta puede elegir una actividad a desarrollar (apoyo escolar, traducciones, servicio doméstico y tareas de cuidado a domicilio) y cada vez más se refieren a trabajos altamente calificados (docencia, investigación, consultorías) y siempre está presente la división del trabajo estimulada por el correo electrónico: es el *digital labor*. Y se asocian, involuntariamente, cada vez más los trabajadores a los intereses de la empresa para reducir los costos salariales, recurriendo al «autoservicio», como es el caso de los clientes que buscan los productos con su carrito en las góndolas de los supermercados, usan el cajero electrónico o directamente registran las compras en el sistema y pagan con su tarjeta en la caja del supermercado. Esta cuarta revolución industrial se expandió rápidamente en los países capitalistas industrializados de occidente, así como en la Federación Rusa, Japón, China y Corea del sur aumentando las diferencias con respecto a los países en vías de desarrollo.

Por otra parte se ha constatado que en «fabricas numéricas» de Calcuta y Kabul (¡el capitalismo cognitivo!) se encuentran muchos trabajadores que por muy poco dinero

producen de manera rutinaria y repetitiva (falsos?) comentarios elogiosos para los lugares de turismo, los hoteles y generan miles de *followers* por Twitter, para seducir a los consumidores occidentales.

En paralelo se desarrollaron innovaciones en Ciencias Administrativa y Teoría de la Organización que tomaron nota del cambio del modo de desarrollo e influyeron entre los managers de las empresas más grandes y en especial de las transnacionales. Estas teorías promovieron y justificaron la emergencia de una nueva cultura empresarial como abordaremos más adelante.

## **7. CRISIS DEL MODELO «KEYNESIANO-FORDISTA» Y EMERGENCIA DEL MODELO NEOLIBERAL**

A fines de la década de los años 1960 una serie de prolongadas y masivas huelgas en los principales países capitalistas occidentales tuvieron como reivindicación no tanto los salarios, como el cuestionamiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y en particular se cuestionó de manera generalizada la «organización científica del trabajo» y las cadenas de montaje por parte de trabajadores que, en su mayoría, tenían mayores conocimientos y formación profesional que sus padres. Aquellas imprimían un trabajo rápido e intenso, una creciente fatiga, que quitaba autonomía y margen de maniobra a los trabajadores y que provocaban numerosos accidentes y enfermedades profesionales. Se reflejaron desde entonces con más fuerza las tendencias seculares al estancamiento del crecimiento del PBI y de la productividad y se quebró la tendencia al incremento sostenido de las tasas de ganancia. Se gesta así desde inicios de los años 1970 la crisis de ese exitoso modo de desarrollo junto con el comienzo de la decadencia económica del Reino Unido y de los Estados Unidos que eran las potencias económicas, financieras y militares que dominaban el mundo. Esa crisis coincidió con el boom petrolero, cuando los países de la OPEP duplicaron el precio del petróleo provocando un *shock* que estimuló la inflación y desencadenó una crisis económica y financiera internacional luego de que los Estados Unidos abandonaran la convertibilidad entre el dólar y el oro.

La crisis del modo de desarrollo «keynesiano-fordista», que se manifestó en el estancamiento, aumento del desempleo y de la inflación, impuso a todos los países capitalistas industrializados la necesidad de adoptar severos planes de ajuste y de reestructuración de las economías, aplicando las consignas del Consenso de Washington resultante de las negociaciones entre Estados Unidos y los grandes países industrializados junto a los organismos financieros internacionales. Las recomendaciones de política emanadas eran complementarias y coherentes entre sí. Su implementación creó las condiciones para la posterior emergencia del «modo de desarrollo neoliberal» (Neffa, 1998) cuyos componentes son: privatizaciones de las empresas públicas y del sistema de seguridad social, apertura de las economías al comercio exterior para frenar la inflación pero que perjudicó a la industria nacional sustitutiva y dio lugar a la globalización, la desregulación de los mercados para atraer y facilitar el ingreso de capitales extranjeros, el achicamiento del poder productor y regulador del Estado y la reivindicación del papel hegemónico del mercado y de su lógica de producción y acumulación para tratar

de impulsar las empresas privadas, la introducción de nuevas técnicas y métodos de gestión empresarial, y como medidas sustanciales complementarias se implementaron las reformas laborales elaboradas por el Departamento Empleo de la OCDE cuyo objetivo implícito era frenar el crecimiento del salario real y de la parte de los asalariados en la distribución funcional del ingreso con el objeto de evitar la caída de las tasas de ganancia. Al mismo tiempo se propició flexibilizar la aplicación de las normas del derecho del trabajo y de los sistemas de relaciones de trabajo, frenar la indexación de los salarios mínimos según los índices de inflación, reducir los costos salariales y laborales reformando los sistemas de seguridad social. Un propósito no explicitado era debilitar aún más las organizaciones sindicales cuyos afiliados ya eran víctimas del desempleo.

Estos profundos cambios dentro del modo de producción capitalista dieron lugar a este nuevo modo de desarrollo, que denominamos «neoliberal» que, con variaciones, impera en todo el mundo desde entonces y que también afecta más particularmente, de manera directa o indirecta, a los países de América Latina.

Comienza desde mediados de los años 1970 un largo ciclo de bajo crecimiento, estancamiento, inflación y desempleo, junto con la desindustrialización y reprimarización de las economías de los países en desarrollo provocando cambios en los sistemas productivos.

Se frenó el crecimiento de las tasas de ganancias obligando a los países y las empresas a hacer procesos de ajuste para bajar el gasto público, en un contexto de caída de los salarios reales y de la distribución funcional del ingreso, para dejar más fondos presupuestarios disponibles para el crédito a las empresas. Los Estados dejaron de aumentar o redujeron los presupuestos para el empleo público estable y para los sistemas de educación, salud y seguridad social.

La internalización de la producción, de las inversiones, de los intercambios y de la globalización financiera fue desestabilizando y sometiendo progresivamente la relación salarial en función de las formas de competencia de los mercados, flexibilizándolos. Rápidamente, una competitividad exacerbada se instauró a nivel del planeta fortaleciendo la mundialización tanto del comercio como de las finanzas, consolidando los grandes fondos de inversión. Varios de ellos tienen un capital que es varias veces superior al PBI anual argentino.

En la transición entre el régimen «keynesiano-fordista» y el modo de desarrollo neoliberal, la ciencia y la tecnología son reconocidas como una fuerza productiva potente y se acelera la introducción de las TICs en todas las actividades.

El nuevo modo de desarrollo «capitalista neoliberal» se dio en paralelo con un modelo cultural coherente e integrado con éste que se fue consolidando por medio del sistema educativo, tratando de imitar el modelo cultural y estilo de vida norteamericano y con el apoyo de los medios masivos de comunicación. Sus componentes son:

- reconocimiento del libre funcionamiento del mercado como la condición para lograr los equilibrios económicos y evitar la intromisión del Estado para regularlo y ponerle límites;
- estímulos a la libre competencia entre empresas y personas en lugar de la asociación y la cooperación (invocando al mercado como la instancia más adecuada de decisión sobre precios y cantidades);

- fortalecimiento de instituciones jurídicas para legitimar y defender la propiedad privada, los derechos de propiedad intelectual y la iniciativa individual;
- cuestionamiento crítico al Estado impulsando la reducción de sus funciones como productor monopólico de bienes y servicios y su relegamiento para actuar solo como árbitro de los conflictos laborales, aceptando la heterogeneidad de poder y de recursos de los empleadores;
- el individualismo como unidad de análisis de los comportamientos dando por sentado que si cada uno busca el logro de sus propios objetivos eso permite al mismo tiempo satisfacer los objetivos de todos, otorgándole centralidad al individuo competitivo con respecto al trabajo grupal o en equipo;
- impulso al progreso individual en base al esfuerzo propio, promoviendo la capacidad de emprender y de asumir riesgos aceptando la posibilidad de fracasar, donde cada uno es responsable último de sus éxitos o sus fracasos, desconociendo las heterogeneidades de origen en cuanto al acceso a las oportunidades (clase social de la familia, herencia, nivel educativo al cual tuvo acceso, «capital social», etc.);
- promover los ascensos y promociones del personal asalariado tomando en cuenta no tanto la antigüedad en la empresa, sino la duración del tiempo de trabajo, la presencialidad y la puntualidad, el grado de involucramiento o compromiso con la suerte de las empresas, la aceptación del imperativo de formarse y de buscar el perfeccionamiento técnico-profesional de su «capital humano», justificando por todos esos medios la creciente desigualdad de remuneraciones y tratar de hacer una carrera profesional en función de esos criterios, «el mérito», dejando de lado la solidaridad.

Existen varias acepciones de la meritocracia. El neoliberalismo propone el reconocimiento al mérito de las personas que tienen talentos, ahorran y gracias a su tesonero esfuerzo individual tienen éxito y logran una movilidad social ascendente. Esto lo experimentan los dueños de grandes empresas, los CEO, los micro emprendedores, los investigadores, comunicadores sociales y artistas. Se hace el supuesto de que siempre todos pueden ascender social y económicamente aunque el punto de partida sea muy bajo, que ese ascenso no tiene trabas visibles y va a depender de las condiciones que tenga el sujeto y de su voluntad de triunfar. El Estado y la sociedad no deberían poner obstáculos sino por el contrario ofrecer oportunidades para que ese ascenso sea tan rápido y tan alto como sea posible. Para muchos un cierto «espíritu calvinista» entre quienes buscan hacer méritos, justificaría la búsqueda, para la obtención de la riqueza y su acumulación como un signo de predestinación (Boltanski y Ciapello, 2005).

Pero en la realidad hay desigualdades desde el origen (y no solo diferencias de personalidad) que impiden que todos puedan lograr ese objetivo: 1) los bienes materiales y recursos que vienen por la herencia son desiguales, 2) el capital social familiar que permite vivir y crecer en viviendas y regiones saludables, mantener relaciones con familiares y amigos influyentes, llevar a cabo regularmente los estudios y gozar de buena salud, 3) el empleo y los recursos económicos de los que se dispone para asegurar la reproducción de la fuerza de trabajo y gozar de un margen de autonomía, 4) pueden existir restricciones para que otros logren ese ascenso introducidas por parte de quienes ya triunfaron y no quieren compartir los beneficios.

En conclusión, todos no pueden ascender socialmente y de manera igualitaria por sus propios méritos y viven la contradicción entre lo que son y lo que quieren poseer. Pero el individualismo y la competitividad dentro de las organizaciones generan siempre conflictos interpersonales, dando lugar a sufrimientos psíquicos y mentales que dificultaron la consolidación de los colectivos de trabajo.

## 8. LAS RESPUESTAS EMPRESARIALES A LA CRISIS

Las consecuencias de las presiones ejercidas por las crisis sobre el sistema productivo se tradujeron en cambios en la lógica de producción y acumulación predominantes en este nuevo modo de desarrollo, pero dentro del mismo modo de producción.

En esta etapa los empresarios se retiran cada vez más de la gestión directa de los negocios, pasan a la condición de accionistas y recurren a las gerencias, CEO o «cuadros», que cumplen una función importante para lograr los beneficios, buscando que las empresas logren tasas de ganancias, justificándolos ante la sociedad porque crearían riqueza, generarían empleos y construirían el bien común.

La nueva forma que adopta el MPC, cuando se instaura el modo de desarrollo neoliberal, comienza a ser cuestionado porque las crisis y sus consecuencias desmovilizan a los asalariados y se demuestra que el proceso de acumulación no siempre está de acuerdo con el bien común: se hace más evidente la explotación de los asalariados y también los perjuicios que provoca para los clientes y consumidores, además del deterioro del medio ambiente ecológico.

Las motivaciones subjetivas para acceder a la posición de un *manager*, son no solamente ganar mucho dinero, sino poder tomar decisiones, asumir responsabilidades, poder mandar *legítimamente* a otros, tener la posibilidad de delegar la ejecución de actividades y cada vez más tener un reconocimiento moral y simbólico de la empresa y de la sociedad. Pero todos los managers no son felices con su trabajo. Sufren presiones por parte de su jerarquía, les pesa sentirse responsables del trabajo de otros, tienen que soportar frecuentemente una sobrecarga de trabajo y tienen que estar siempre –en la oficina y en su domicilio– pendientes de la marcha de la gestión. Pero lo que más los hace sufrir es cuando falta el reconocimiento moral y simbólico por parte de la organización (que tiene más en cuenta los resultados de la actividad) y de los asalariados. Las pocas mujeres con funciones de managers tienen restricciones adicionales, porque deben conciliar en medio de tensiones, la vida profesional y la vida doméstica.

En varios países europeos en la década pasada se modificó la legislación sobre las empresas tomando en cuenta las críticas al comportamiento empresarial, incrementadas por la crisis y la recesión. Se adoptaron leyes, como la PACTE (Plan de acción para el crecimiento y la transformación de las empresas) en Francia proponiendo que en sus estatutos las empresas definan cual es «su razón de ser», porque tienen un «objeto social amplio» dado que la empresa no puede ser simplemente un agrupamiento de accionistas y su único objetivo no debe ser la obtención de ganancias. Habiendo constatado que sin la implicación de los asalariados las empresas no pueden tener éxito, algunos empresarios propusieron incorporar a los asalariados en la gobernanza (hacerlos partes



del Consejo de Administración), compartir con ellos los beneficios de la empresa, y por otra parte renunciar a usar las tecnologías que son contaminantes para de esa manera ser una «empresa socialmente responsable». Pero se acepta que si *no genera excedentes y no da beneficios, una empresa no va a sobrevivir*.

Se ha revalorizado el papel de los gerentes y cuadros; ahora se los considera «héroes». Las empresas buscan retener a los más talentosos con fuertes recompensas monetarias y se va consolidando una ideología *managerial*. Los más exitosos aparecen en los medios como ejemplos a imitar, porque son los que hacen avanzar la economía y ganar dinero a las empresas.

A continuación, mencionaremos los principales cambios que se van introduciendo en esas organizaciones para lograr sus objetivos y debemos poner atención sobre el impacto que puede tener la intensificación del trabajo sobre los RPST.

#### A. Cambios en la organización de las empresas

- Se busca una reducción de la talla de las empresas (para facilitar la gestión y reducir costos) y para lograrlo se procede a la subcontratación (encargando a otra producción de una parte de los insumos o partes del producto) o a la tercerización (comprando a otra empresa diferente las piezas, insumos, o partes del producto final para ensamblarlo), sin que haya con ellas una relación de dependencia. Por esos dos medios se reduce el tamaño del colectivo de trabajo y por consiguiente disminuyen los recursos destinados a cubrir los costos salariales y laborales. Con frecuencia esta decisión se toma cuando la empresa ya estaba en funcionamiento y el objetivo era «exteriorizar físicamente» una parte del colectivo de trabajo, –aquella que generaba menos valor–, para reducir los costos. Con frecuencia en las empresas tercerizadas o subcontratistas esos trabajadores obtienen menores salarios y peores condiciones de trabajo que si trabajaran en la empresa principal y puede suceder que a veces tienen allí empleos de carácter precario.
- Otra modalidad que adoptan las empresas para exteriorizar una parte de su fuerza de trabajo, es la «exteriorización jurídica» de la misma fuera del establecimiento o de su estructura societaria, con el propósito de disminuir el volumen de empleo, así facilitar la gestión y reducir sustancialmente el pago del salario indirecto (las contribuciones a la seguridad social). Pero esto implica que esos trabajadores exteriorizados tengan con la empresa una relación comercial y no salarial, pues no están más regidos por la Ley de Contrato de Trabajo, y en consecuencia la empresa no asume el costo de la seguridad social, las obras sociales, el seguro de vida colectivo, etc. y no tienen lugar las licencias para los delegados sindicales. Pero bajo esta nueva modalidad de relación salarial el trabajo será más intenso, las organizaciones sindicales más débiles, los salarios más bajos y donde una buena parte de los trabajadores no tendrían contratos estables por tiempo indeterminado, o el trabajo se desplazará hacia plantas fabriles que se deslocalizaban total o parcialmente hacia el interior del país o hacia países donde la carga impositiva será menor, los sindicatos son débiles o no existen y la legislación laboral es incipiente. Esos trabajadores prestan sus servicios según varias modalidades: en calidad de monotributista o trabajador autónomo, contratados por empresas de servicios eventuales u otras

formas de empleo precario: contratos por tiempo determinado, de planta transitoria, interinos, contratos de temporada u ocasionales, o recurriendo al trabajo no registrado. Esta incertidumbre genera sufrimiento.

- En la nueva ideología *managerial* se aplican técnicas enseñadas en las Escuelas de Negocios. Por una parte, la «dirección por objetivos», como una forma de hacer frente a los complejos problemas que atraviesan las empresas más grandes, y se hace necesario tener un «tablero de control», para hacer el seguimiento y poder actuar haciendo correcciones.
- La otra política adoptada consiste en hacer ingresar las empresas en la era de la modernidad e introducir las TICs adquiriendo un margen de autonomía más grande respecto de los accionistas, que no siempre reaccionan, salvo una vez al año cuando se hacen las asambleas para distribuir los excedentes y han bajado las tasas de ganancia.
- A su vez los gerentes demandan un margen de autonomía respecto de los dueños para resolver problemas y ganar tiempo y promueven la descentralización, pero descargando responsabilidades de ejecución hacia los niveles inferiores. Todas estas técnicas intensifican el trabajo y provocan sufrimiento.

#### **B. Cambios en la organización de la producción industrial**

Se abandona progresivamente la integración vertical de la producción, experiencia iniciada en la empresa de Henry Ford, porque ello implicaba disponer de una amplia infraestructura para no depender de insumos, de materias primas o subconjuntos fabricados en otras empresas, y para ello se debía disponer de una planta de personal abundante que daría lugar a un sindicato potente, cuyos conflictos en una sección podría afectar el funcionamiento de toda la empresa.

La OCT y el fordismo al dar prioridad a la reducción del tiempo muerto y poner el acento en la productividad, descuidaron la calidad de la producción. Cuando la demanda de productos superaba la oferta, para las empresas eso no constituía un gran problema pues todo lo producido se vendía. Pero como en el nuevo modo de desarrollo la demanda cae por debajo del nivel de la oferta se necesita satisfacer al cliente y «fidelizarlo». Los sistemas de control de calidad son una forma de reducir los costos de producción que obligaban a hacer retoques, reparaciones, o directamente tener que reponer el producto para responder a la demanda del cliente o consumidor. El control puede ser *ex-ante*, adoptando protocolos y poniendo mayor atención a la formación profesional, o durante el proceso de trabajo reconociendo a los trabajadores un margen de autonomía y de control sobre su proceso de trabajo instaurando sistemas de perfeccionamiento continuo de la producción, o con posterioridad mediante los círculos de control de calidad a cargo de trabajadores que reflexionan en las diversas secciones productivas donde se observaron problemas de calidad para tratar de identificar las causas y hacer propuestas de mejora. Esas medidas han dado buen resultado para reducir la cantidad de productos defectuosos observados por los supervisores de calidad o rechazados por los clientes con impactos sobre la marca y los costos inherentes. Y el hecho de asociar a los trabajadores al cuidado de la calidad de lo que producen, permite prevenir mejor los daños e involucrarlos en la marcha y



resultados de las empresas. Pero este esfuerzo implica intensificar el trabajo y hacer más atención que pueden aumentar el sufrimiento.

Como formas alternativas al modelo taylorista-fordista, se ha experimentado la «ingeniería simultánea» o concurrente y la gestión por proyecto. De esa manera se supera la extrema división del trabajo entre áreas funcionales de la empresa y se deja de lado la organización secuencial de la producción donde solo se pasaba de una a otra etapa cuando había concluido la primera, pero esto supone que existe una demanda solvente, que ésta es poco exigente en materia de variedad y de calidad y donde no hay urgencias para disponer del producto.

Estas modalidades implican una mayor integración de las funciones de concepción y ejecución en manos de las mismas personas y la existencia de relaciones horizontales de comunicación, de cooperación y sobre todo de confianza entre las áreas funcionales de una misma empresa y de ellas con los proveedores y subcontratistas, en lugar de mantener relaciones competitivas, secuenciales, verticales, asimétricas y jerárquicas. Por ejemplo, trabajan en común quienes están diseñando un nuevo producto con los que van a fabricar las piezas e insumos del mismo, intercambiando conocimientos. De esa manera se gana mucho tiempo, se reducen costos innecesarios, no hay derroche de recursos y se evitan las idas y vueltas para que los fabricantes de esas piezas no esperen hasta que empiece la fabricación para comenzar a diseñar los insumos necesarios. Esto requiere la generación de relaciones leales y de confianza entre los fabricantes de productos finales, los que venden los medios de producción y los que fabrican subconjuntos o partes del mismo y en muchos casos establecer de antemano relaciones con los clientes. De esta manera hay mayores garantías de obtener un producto de calidad, con menores costos y lograr un ahorro considerable de tiempo entre el inicio del diseño del producto y su entrega al mercado. Pero el costo humano de esta innovación es la intensificación del trabajo porque la carga mental es mayor, se necesita hacer más atención, soportar tensiones en las relaciones sociales y de trabajo y tener que controlar las emociones.

Para hacer frente a la desmotivación y falta de compromiso de los asalariados se recurre a las *nuevas formas de organización* de las empresas (buscando hacerlas más pequeñas, subcontratando y tercerizando partes de la producción), rediseñando la producción (abandonando la integración vertical de la producción, haciendo más chata la estructura, reduciendo la cantidad de niveles y por consiguiente la cantidad de jefes y supervisores que solo hacían trabajo indirecto del trabajo, introduciendo nuevas formas de organización diferentes del taylorismo y del fordismo, y también cambian los sistemas de remuneración donde el tiempo de trabajo deja de ser el criterio más importante y se introducen el cálculo de la productividad, la calidad obtenida, incorporando las primas por riesgo, el presentismo y la puntualidad, así como criterios subjetivos basados en la gestión según las competencias privilegiando el *ser*, y no solo *el saber* y el *saber hacer*.

A partir del Modelo Toyota detallado por Womack y otros en el libro *La máquina que cambió el mundo*, se formuló el modelo denominado *Lean Production* (producción ajustada, flaca, esbelta) que, en esencia, es el que se construyó progresivamente en Japón y que luego se implementó primero en grandes empresas industriales de

bienes de consumo durables y luego en empresas de *retail* y en el sector público de varios países. La idea central es intensificar la flexibilidad en la esfera de la producción, con sus implicancias para las tareas de gestión, utilizando intensamente las TICs. El propósito implícito es el de implementar un modelo productivo diferente del taylorista-fordista ya mencionado, porque el mismo habría encontrado sus límites (Coriat, 1992).

Garcés y Stecher (2020) hicieron un valioso relevamiento de los principales autores que se han referido al tema, sistematizando sus objetivos y resultados. Explican que su implementación de manera generalizada avanzó, pero luego encontró más límites y obstáculos que los previstos, aunque una o varias de las técnicas promocionadas se han difundido ampliamente en varios países de América Latina sin denominarlas *Lean Production*. Su artículo brinda información que nos permite caracterizarlo.

Entre los objetivos buscados por este modelo sobresalen: el uso generalizado de las TICs, el incremento de la productividad, la reducción de todos los costos buscando mayor rentabilidad, la búsqueda de la implicación de los asalariados para que acepten el sistema e indirectamente provocar la erosión del poder reivindicativo de los sindicatos a quienes se busca involucrar, porque en contrapartida de su implementación mejorarían los salarios, aumentaría el margen de autonomía de los trabajadores y mejoraría su bienestar.

Boyer & Freyssenet (2003) se refirieron a este modelo en un trabajo resultante de la investigación del GERPISA. El mismo es presentado a los empresarios por consultores que lo difunden como un modelo meramente técnico, neutral y aplicable en cualquier contexto, como expresión de la modernización empresarial (porque dicen «así va a ser el trabajo en el futuro»), instaurando una gestión flexible, con pocos niveles intermedios. El acento está puesto en: i) promover continuamente la introducción de innovaciones de procesos, ii) eliminación de todo aquello que no añade valor; iii) tomar en cuenta los requerimientos del «cliente» para satisfacerlo y fidelizarlo. Los principios operativos identificados por aquellos autores son: i) la producción *just in time* (JIT) para reducir los tiempos muertos, producir en función de la demanda realmente efectiva para disminuir los costos de capital al reducir los inventarios de insumos y el stocks de productos, ii) la mejora continua de la producción (kaizen) y el control total de la calidad (TQC) tratando de eliminar los errores gracias al involucramiento y el compromiso de los/as trabajadores/as para mejor satisfacer a los clientes, iii) instaurar una «producción magra» utilizando la menor cantidad de insumos posibles, evitando el derroche de energía, reduciendo los desperdicios y creando un flujo continuo y tenso. Desde el punto de vista organizativo el *Lean production* moviliza otras metodologías operativas como los círculos de calidad (diseñados en décadas anteriores por Deming), el trabajo en pequeños grupos semi-autónomos y las células de trabajo, implementar el sistema de las «5 S» para asegurar el mantenimiento: *seiri* (eliminar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar) y *shitsuke* (disciplina) (Womack et al., 2017). El *Visual management* consiste en mostrar indicadores de gestión que se ponen directamente visibles ante los trabajadores por medio de paneles de control para incentivar su autorregulación y finalmente tratar de sustituir los supervisores tradicionales por los *team leaders* (pares de los trabajadores) que asumen tareas de

control de manera amigable, estableciendo relaciones de autoridad más horizontales y menos jerárquicas. Pero esto cuestiona el rol de los antiguos supervisores.

La promoción de este modelo por parte de consultores y el discurso retórico destinado a los mandos medios que lo van a implementar expresan valores culturalmente socialmente aceptados como por ejemplo la mejora de la calidad, la eficiencia, la reducción de costos, la satisfacción de la demanda, el cumplimiento de los plazos de entrega, el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo. El mensaje hacia los trabajadores se centra en el reparto de beneficios (por medio de salarios flexibles), y hacer un trabajo que brinde satisfacciones (Durand, 2019).

Pero investigaciones recientes analizadas por Garcés y Stecher (op. cit.) mostraron que el trabajo en flujos tensos, el kan-ban y el sistema JIT intensificaron el trabajo, porque aumentó el ritmo, elimina tiempos muertos reduciendo el tiempo anteriormente disponible para hacer pausas e hidratarse, alimentarse y recuperar las fuerzas. Este modelo impulsa la movilidad interna, la ampliación de tareas y la polivalencia para reducir los costos laborales y facilitar los reemplazos sin necesidad de contratar más personal. Por otra parte, el aumento de la productividad hizo posible la reducción de puestos de trabajo al mismo tiempo que aumentó la fatiga, provocó trastornos músculo esqueléticos y generó riesgos psicosociales en el trabajo de quienes mantuvieron sus puestos, porque las exigencias y la intensidad del trabajo requieren una atención permanente, impulsa la competitividad entre los trabajadores debilitando los lazos de solidaridad y requiere el control de las emociones. Esa intensidad y los riesgos inherentes promueven el retiro o la exclusión de los trabajadores que han envejecido prematuramente por el desgaste de su fuerza de trabajo y tienen dificultades para mantener el ritmo.

La implementación del modelo o de varias de sus técnicas por iniciativa empresarial cuestionan la organización sindical y desmoviliza a sus dirigentes porque individualiza el trabajo, genera tensiones entre ellos al mismo tiempo que la organización del trabajo es menos jerárquica y más participativa con una gestión más horizontal.

Garcés y Stecher señalan que este modelo promueve una cultura organizacional que incide a nivel de las subjetividades de los trabajadores, en su pensamiento y sus relaciones con los compañeros de trabajo, para obtener un alto rendimiento, elevados estándares de calidad, comprometerse con la empresa, y hacer atención al cuidado del cuerpo y de la salud para poder tolerar el ritmo de trabajo. Al igual que la propuesta de Henry Ford se promueven normas sobre cómo trabajar, vivir y relacionarse. A veces dentro del establecimiento se instalan gimnasios, salas de juegos, cafeterías, para distenderse en los momentos de mayor tensión y de esa manera tratar de borrar las barreras entre la vida laboral y la vida fuera del trabajo.

### C. Cambios en la organización de los procesos de trabajo

Las consecuencias de la extrema división social y técnica del trabajo son múltiples y diversas. Se trata de trabajos divididos técnicamente en parcelas de tareas, simples, rutinarias, repetitivas, desprovistas de interés, que requieren poco tiempo, que se deben ejecutar obligatoriamente porque así lo decidió otra persona con autoridad jerárquica y de la cual dependemos jurídica y/o económicamente y ante la cual abdicamos una

parte de nuestra autonomía (es una subordinación consentida). A veces las exigencias del puesto superan nuestros conocimientos y experiencias acumuladas, generando malestar y sufrimiento por no poder ejecutar de manera adecuada las tareas, pero por lo general muchos conocimientos que posee el trabajador están subutilizados generando otro tipo de sufrimiento.

Pero esa división del trabajo provoca el desencanto, la inautenticidad de la vida cotidiana, la pérdida de la identidad, porque predomina la incertidumbre. Deja de tener vigencia la diferencia entre el tiempo y el espacio de trabajo y el destinado para la vida personal y familiar, y el trabajo en relación de dependencia empieza a invadir la vida doméstica generando conflictos.

Los sociólogos, economistas, juristas, relacionistas del trabajo y ergónomos han elaborado y experimentado una serie de modos alternativos para intentar que el trabajo brinde placer y satisfacción. ¿Cuáles son los más conocidos?

- Programar la rotación periódica de cada trabajador entre diversos puestos de su propia sección para evitar el aburrimiento, despertar interés y facilitar el aprendizaje.
- Ampliar la cantidad de tareas asignadas para ejecutar por cada trabajador en su puesto, para ampliar la variedad de actividades que tiene que ejecutar y evitar el aburrimiento, ampliar sus conocimientos y encontrar más sentido al trabajo.
- Enriquecer el trabajo creando la posibilidad de participar de alguna manera, ya sea en la concepción o diseño del mismo, para adoptar los ritmos de trabajo y horarios que le sean más convenientes, establecer otra secuencia de operaciones que le hagan ganar tiempo o reducir la fatiga, proponer el mejoramiento de los procesos productivos, asumir responsabilidades en el control de calidad valorizando su *saber hacer*, etc.
- Estimular que en varios sectores el trabajo se constituyan grupos dotados de un margen de autonomía con un objetivo común y de conjunto, para fomentar dentro de ellos la comunicación, la cooperación, la transmisión de conocimientos con el objetivo de producir un bien o un servicio en su totalidad, para encontrarle un sentido al trabajo que construya su identidad, y adquirir por ese medio nuevas experiencias para seguir aprendiendo, creando la solidaridad y la conciencia de formar parte de un colectivo de trabajo para llevar a cabo un proyecto común. Las experiencias internacionales han demostrado que esas nuevas formas de organizar el trabajo han permitido mejorar la calidad, aumentar la producción, reducir los costos, estimular la cooperación y las relaciones entre los integrantes del grupo (por ejemplo, Olivetti y Fiat en Italia y Volvo en Suecia al final del periodo «keynesiano-fordista»). Pero su continuidad no pudo ser siempre asegurada cuando las crisis económicas pusieron en cuestión la continuidad de las empresas.
- Los obstáculos más importantes surgieron de las actitudes y comportamientos de la supervisión y mandos medios que vieron limitadas sus funciones y de algunos sindicatos porque muchos de los problemas que daban lugar a reivindicaciones con intervención de los delegados eran solucionados dentro del grupo autónomo.
- Para hacer frente a las demandas de democratización económica de las empresas y no permitir directamente el acceso a las decisiones en materia de gestión, las grandes

empresas proponen la participación en los beneficios y el accionariado obrero, se dan bonos adicionales al aguinaldo y se acepta la participación en la prevención de los riesgos ocupacionales, es decir se delega en parte la responsabilidad empresarial.

- Todas estas nuevas formas de organizar el trabajo requieren un mayor involucramiento, un control permanente de las emociones, usar más las capacidades cognitivas para hacer un trabajo más autónomo, sobre-exigirse para alcanzar los objetivos, sufrir tensiones y soportar conflictos en las relaciones sociales y de trabajo. Esta intensificación provoca fatiga y sufrimiento al mismo tiempo que el placer de identificarse con el producto.

#### D. Los cambios en el mercado de trabajo

Como consecuencia del nuevo modo de desarrollo cambia fundamentalmente la estructura y el funcionamiento del mercado de trabajo porque aumentaron el desempleo, el subempleo, las diversas modalidades de empleo precario (por tiempo determinado, a plazo fijo, contratados por empresas de servicios eventuales), los contratados mediante la legislación comercial (monotributistas y autónomos), y el trabajo no registrado. El resultado es que el número de los contratos por tiempo indeterminado según la legislación del trabajo y protegidos por la seguridad social se ha estabilizado a pesar del crecimiento de la PEA, pero que su porcentaje disminuye en permanencia desde hace más de una década, anticipando un cambio estructural.

Dentro del conjunto de los trabajadores empleados que se desempeñan en las empresas se introduce la flexibilidad y la polivalencia, como una forma de reducir los costos del ausentismo y las llegadas tarde, pudiendo así reemplazar fácilmente a esos trabajadores sin que se perturbe la producción.

Por otra parte, se introduce la segmentación de la fuerza de trabajo empleada, recurriendo a los empleos caracterizados como «primarios» y «secundarios», y a los «mercados internos» y «externos» (Piore, en Neffa, 2003), con el objeto de reducir los costos salariales y laborales y dividir el colectivo de trabajo para reducir el poder de los sindicatos y obtener un mayor margen de libertad empresarial.

Dentro de la fuerza de trabajo se acentúa la heterogeneidad estructural según las calificaciones profesionales observándose una polarización entre un pequeño porcentaje de mano de obra altamente calificada que domina el uso de las nuevas tecnologías y el resto, división que se manifiesta en el monto de los salarios.

Para reducir los costos laborales, es decir las contribuciones patronales al sistema de seguridad social, las obras sociales, los seguros de vida colectivo, etc. las empresas proponen abandonar los contratos por tiempo indeterminado (CDI) y en su lugar adoptar otras modalidades para precarizar el empleo (a fin de exteriorizar la responsabilidad patronal sobre los empleados, desplazándolos fuera de la empresa) y al mismo tiempo limitar el poder y posibilidades de acción de los sindicatos dentro de la empresa.

Las reformas en cuanto a las formas de gestión de la fuerza de trabajo han insistido mediante diversas técnicas en la individualización y la personalización dejando fuera de lado las formas colectivas precedentes, dando como resultado la tendencia de cada trabajador para resolver individualmente los problemas laborales comunicándose silenciosa y directamente con la gerencia de recursos humanos y sin recurrir

al delegado sindical. Estas situaciones generan miedo e incertidumbre respecto del futuro y también provocan sufrimiento.

## 9. LAS TEORÍAS MANAGERIALES EVOLUCIONAN E INFLUENCIAN LAS GERENCIAS

En esta sección vamos a hacer una presentación sintética de estos cambios en las ideologías *manageriales* y una versión más amplia del tema se podrá consultar en Neffa (2021).

Para comprender la naturaleza y el significado de los riesgos psicosociales en el trabajo tenemos que tratar de identificar cuáles son las principales causas. Nosotros hemos puesto atención primeramente en los modos de desarrollo y las crisis que estos experimentan históricamente. Pero además hemos re-descubierto la importancia de la ideología *managerial*, es decir los principios, valores, actitudes y comportamientos de quienes tienen la responsabilidad de organizar y conducir las empresas, para asegurar la producción de bienes y de servicios y gestionar el uso de la fuerza de trabajo. La Ciencia Administrativa y las Teorías de la Organización van cambiando rápidamente y tratan de adaptarse a la evolución del modo de desarrollo para hacerlo más eficaz, pero sin llegar a cuestionar de manera sistemática el modo de producción dominante (Gantman, 1994).

Las ideologías *manageriales* son una manifestación del «nuevo espíritu del capitalismo» (Boltanski y Chiapello, op. cit.) definido como los valores morales y prácticas dominantes entre quienes tienen el poder dentro de las empresas, que influyen las estrategias de negocios, la forma en que se organiza el trabajo dentro de las organizaciones que les permite aparecer ante la opinión pública como ocupando legítimamente esa posición.

Para nosotros, las ideologías *manageriales* son importantes porque inspiran a los CEO y a las gerencias a formular políticas, fijar principios, promover valores y comportamientos dentro de las empresas que en última instancia buscan evitar las caídas de las tasas de ganancia. Al configurar su comportamiento en el mercado impactan sobre los procesos de trabajo y por ese medio sobre la salud de los trabajadores: en primer lugar, la salud física, pero finalmente sobre la salud psíquica y mental. De acá la importancia que les atribuimos y este es el lente necesario para leer esta sección que muestra algunas innovaciones en la teoría.

Desde la revolución industrial que se aceleró la reflexión sobre el *management*.

Esas disciplinas se fueron consolidando a partir de la introducción de los métodos y técnicas de organización (Taylor, 1972, 1953) y de administración (Fayol, 1981) cuya consigna era: predecir y planificar; organizar; ordenar; coordinar y controlar, configurando lo que Marx denominaba función de dirección y de vigilancia (Marx 1867, p. 245).

Creemos que esa es la lógica que explica los principales cambios y las nuevas teorías o ideologías *manageriales* que vamos a mencionar que se introducen primero en empresas transnacionales y luego también en grandes empresas privadas de capital nacional.

Elton Mayo (1959, 1977) con sus experimentos sobre condiciones de trabajo en la factoría de Hawthorne de la Western Electric, criticó indirectamente a Taylor y señaló la importancia de la interacción social, de la motivación, del reconocimiento moral y la utilidad de la participación autónoma de los trabajadores en la organización de su propio trabajo. La escuela de las Relaciones Humanas surge de sus investigaciones.



### A. Autores anglosajones que cuestionaron el modo de desarrollo

Después de la Segunda Guerra Mundial y en el contexto de un nuevo modo de desarrollo, con el auge de la producción masiva en serie de bienes de consumo durable, Douglas Mc Gregor (1977), expone las Teorías X e Y sobre la gestión, donde la Teoría X representa la gestión autoritaria propia del taylorismo y la teoría Y, la gestión participativa, para involucrarse y colaborar en la mejora de los procesos.

Rensis Likert (1965, 1967, 1969), dedicó la mayor parte de su reflexión a la relación entre el rendimiento empresarial y los diferentes estilos de liderazgo.

Chris Argyris (1964) evaluó el desarrollo de los individuos en el seno de las organizaciones y su utilidad.

Edgar H. Schein (1980) habla del «contrato psicológico» entre empleador y empleado, y fue quien primero propuso el concepto de «cultura corporativa».

Levitt (1965) es uno de los fundadores de la disciplina Marketing, afirmando que «el cliente es el rey» y todo individuo es un «consumidor soberano, libre para elegir en el mercado los bienes o servicios que desea».

Finalmente cuando ya se consolidaba el modo de desarrollo neoliberal, se editó «Lo pequeño es hermoso» de E. Fritz Schumacher (1988) que cuestiona el gigantismo y la producción masiva, propias del fordismo.

El sistema Toyota, ideado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno (1993), es comparable al taylorismo por su influencia. Pero en lugar de la división social y técnica del trabajo propone un trabajo integrado y en equipos, que exige una implicación de los asalariados, operacionaliza los «círculos de control de calidad» diseñados por Deming y el sistema Just-In-Time para reducir los costos de abultados stocks y adaptar la oferta a una demanda incierta y variable.

Peters y Waterman (1991) tratan de estimular a los empresarios norteamericanos para que logran la «excelencia» en la gestión, buscando que la industria norteamericana se reconvirtiera y compitiera con la japonesa.

La estrategia adquiere luego mucha importancia en la gestión y es desarrollada por Henry Mintzberg (1995, 2000), así como por Michael Porter (1985, 1987) que propone estrategias para lograr una «ventaja competitiva» de las empresas

Kaplan y Norton propusieron el uso del *cuadro de mando integral* o «tablero de control» para hacer en tiempo real el seguimiento de sus resultados.

### B. Reflexiones *manageriales* recientes antes de que irrumpa la pandemia

En la década de los noventa y en la primera del siglo XXI, el impacto de las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos modelos de negocio a través de Internet tienen efectos importantes sobre la economía, la marcha de las empresas, y la organización del trabajo. La empresa-red se consolidará como el nuevo paradigma organizativo, pero se advierte que la misma solo podría sobrevivir transformándose en una organización extremadamente flexible, sin jerarquías. Se impulsa la «Reingeniería de la Empresa».

Recientemente, sin tomar todavía en cuenta los impactos de la Pandemia, Deloitte, una prestigiosa consultora inglesa, acaba de editar un interesante informe promoviendo la «empresa social», con una visión holística, que combina su crecimiento económico y la generación de ganancias con la necesidad de respetar y brindar apoyo

al medio ambiente y a la red de *stakeholders*. Los «*stakeholders*» son todas las partes interesadas y los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa y que permiten su funcionamiento: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

La empresa social, según Deloitte, reactivó la idea del «nuevo contrato social» proponiendo un enfoque centrado en el «colaborador», que reescribe las relaciones entre el individuo y la organización y entre la organización y la sociedad, con el objetivo de hacer frente a un mundo que está cambiando rápidamente. La empresa social, trata de cambiar la forma en que la organización trabajaba para equilibrar ahora las preocupaciones de la organización con las del ecosistema, generando exigencias para los líderes.

El poder de la empresa social dice el informe, radica en su habilidad para generar un enfoque humano de la gestión, empoderando a las personas para trabajar productivamente con la tecnología para crear un valor perdurable para ellas, sus organizaciones y la sociedad en general.

Para Deloitte, las empresas que ya han invertido mucho en la TICs para aumentar sus ganancias, deberían desde ahora seguir estas estrategias: fomentar el sentido de pertenencia de las personas a la empresa para que sean respetados y tratados de manera justa; apoyar el bienestar de sus empleados para mejorar su desempeño y los resultados y maximizar su contribución en el trabajo; crear una cultura de la empresa para que al comprometerse con la empresa se incremente el valor de esta y ellos obtienen una mayor seguridad en su trabajo si persisten las incertidumbres sobre el futuro del trabajo, de la fuerza laboral y el ecosistema. Para ello se requiere un enfoque holístico, y adoptar un principio evolutivo porque la fragmentación dificulta la posibilidad de resolver problemas complejos. Proponen delegar y descentralizar para favorecer la autogestión, la autonomía, trabajar sin jefes, con ausencia de organigramas, toma de decisiones distribuida y libre circulación de información, reconociendo los conocimientos tácitos y el *saber productivo* de los trabajadores. Y el informe concluye afirmando

Cada vez son más las organizaciones que se preocupan por la felicidad de sus empleados. Está demostrado que los trabajadores felices dedican el doble de tiempo a sus tareas profesionales y permanecen más tiempo en sus lugares de trabajo, aumentando su vinculación a la empresa.

El rol del líder es revalorizado, pues

debe crear un espacio en el que los empleados pudieran desarrollarse humana y profesionalmente, «de tal forma que pudieran acudir a sus puestos de trabajo con toda la pasión, energía y creatividad que les permitiese realizar el trabajo de la mejor manera posible (...), y como consecuencia de todo ello, nuestro negocio crezca y sea más rentable. (R. A., Martínez, M, Maroto, A., Monitor Deloitte (op. cit.)

Los autores proponen políticas a nivel de los individuos (mejorar los lugares de trabajo, favorecer la socialización haciendo desayunos o comidas de la empresa de manera regular, programar el desarrollo de la carrera y la formación profesional) y colectivas (frecuentes comunicaciones, lugares de recreación dentro de la empresa y en horarios de trabajo para distenderse, promover encuentros, etc.) en línea con



las recomendaciones de Elton Mayo de hace casi un siglo. Este cuidado de los trabajadores es visto como la condición para mejorar los resultados de las empresas. Pero obviamente se requiere un compromiso con sus objetivos, y un trabajo más intenso que en el caso de una empresa tradicional. Es decir que como resultado de políticas empresariales estas innovaciones intensifican el trabajo, mejoran los rendimientos de la empresa y generan al mismo tiempo sufrimiento y placer.

### C. Grandes cambios que introducen las empresas y organizaciones innovadoras

- Cambios en los comportamientos: una nueva pirámide jerárquica

Desde la revolución industrial, y luego de experiencias autogestionarias en Francia, Alemania y el Reino Unido, se desarrolló en las organizaciones la estructura organizativa jerárquica tradicional propia de la OCT, que permaneció hasta nuestros días, y eso es lo que está siendo cuestionado parcialmente ahora.

Se basaba en los principios de mando y control situados en la cúspide de la pirámide, los gerentes tomaban las decisiones que se transmitían hasta la base, donde se ejecutaban bajo el control de los supervisores. La figura del supervisor se instauró precisamente para controlar al obrero en su puesto y que pudiese concentrarse por completo en su tarea. Al aumentar su tamaño, las organizaciones fueron añadiendo, de manera natural, niveles de jerarquía adicionales dando lugar a una estructura burocrática, con muchos escalones, lo que incidía en los costos.

Por eso las empresas americanas han suprimido desde los años 90 varias capas de *management* intermedio, achatando la pirámide, lo cual implica necesariamente un proceso de delegación y una mayor responsabilización de los trabajadores que deben ejecutar la actividad es decir que su trabajo se intensifica. En muchos casos para la empresa eso implicó ser más transparentes en cuanto a la información financiera y los datos sobre productividad y salarios para estimular la motivación, y las iniciativas creativas para de esa manera tratar de insertar a los empleados en la estrategia empresarial. Pero esto requiere que los máximos directivos estén de acuerdo y se comprometan, y que la propiedad de la empresa esté 100% alineada con este enfoque (Moreno R. A., Martínez, M, Maroto, A., Monitor Deloitte (op. cit.).

- Los líderes empresarios «deben conducir un proceso de cambio adaptativo».

En el trabajo de Heifetz, Grashow y Linsky (2009) se insiste en la necesidad de que haya un liderazgo adaptativo para decidir qué prácticas pasadas conservar, descubrir cuáles desechar e identificar prácticas nuevas elaboradas a partir de lo mejor del pasado.

El fracaso más habitual de liderazgo resulta de intentar aplicar soluciones técnicas que funcionaron en el pasado para hacer frente a nuevos problemas cuando internamente en la organización hay problemas conflictivos.

Desde que se produjo el cambio del modo de desarrollo, las grandes corporaciones comienzan a exaltar la figura del emprendedor y la de empresas con menos niveles jerárquicos, recurriendo a la especialización flexible, estructuras más horizontales con menos mandos intermedios, exigiendo mayor compromiso y fidelidad de los trabajadores para con la empresa. Pero la dirección de la empresa, con una imagen individualista, personalista, que utiliza un capital humano, aparece

todavía como el depositario de la racionalidad y todas las decisiones de gestión proceden de ella.

Las ciencias del *management* y el pensamiento de los autores antes mencionados sirvieron para justificar su adaptación a los cambios y son coherentes con sus intereses para evitar que caigan las tasas de ganancias, exigiendo el compromiso de todos los integrantes de la empresa para hacer frente a un mercado imprevisible donde la competencia es exacerbada y se debilita el cumplimiento de las reglas.

El rasgo común de todas estas teorías formuladas en el mundo anglosajón, es que de entrada no cuestionan la esencia del modo de producción, pero critican el funcionamiento del actual modo de desarrollo porque debido a su concepción de las empresas y organizaciones y al comportamiento de los líderes, no se toman en cuenta las limitaciones de las teorías tradicionales, del proceso de trabajo, de los sistemas de recompensa y reconocimiento de los trabajadores. Por ello se generan conflictos, pues no se logra su compromiso pleno y se crean límites al crecimiento de las tasas de ganancias.

Pero llama la atención la poca o nula importancia que estas nuevas teorías asignan al empleo estable de la fuerza de trabajo y a las consecuencias de los procesos de trabajo sobre la salud física, psíquica y mental de los trabajadores. Por eso es que los cambios en el modo de desarrollo y la aplicación de estas nuevas teorías *manageriales* han dado como consecuencia la intensificación del trabajo y en especial de los riesgos psicosociales en el trabajo.

#### D. Transformaciones de las bases de las teorías y técnicas del *management*

Las grandes empresas visualizan de otra manera el aporte que hacen los obreros y empleados de la organización y de qué manera «gerenciarlos» o administrarlos para evitar que caigan las tasas de ganancia. Y hay un cambio pues desde la gestión tradicional del personal se comienza a transitar hacia una nueva norma de gestión de los recursos humanos. Los cambios más notables entre los diversos enfoques han sido sintetizados por Gilles Guerin y Thierry Wils, (En Murray y otros, 1996) como veremos a continuación.

- Desde una gestión anteriormente desarticulada en diversas técnicas administrativas se pasa progresivamente hacia una *gestión estratégica*, es decir gestionar la fuerza de trabajo de una manera más integrada con las necesidades de la organización y por eso se habla de la planificación y evaluación estratégica de los recursos humanos.
- Anteriormente esa función era de carácter «universal», es decir con métodos y técnicas aplicables a cualquier organización, en todo tiempo y lugar («recetas» enseñadas en las escuelas de economía y administración), pero debido a los fracasos observados se tiende actualmente a adaptarlos a la trayectoria y la cultura propia de cada organización. Esto se verifica en el proceso de selección y reclutamiento, en los sistemas de evaluación y de remuneraciones, en la gestión de las carreras profesionales y la formación de los mandos medios y gerenciales.
- En lugar de una gestión de carácter técnico, rígida y ya estructurada que no da buenos resultados, se da más importancia a la participación es decir se trata de darles

más poder a los empleados en el proceso de adopción de las decisiones y tomarlos más en cuenta en el momento de la evaluación y de establecer los sistemas de remuneración.

- La gestión tradicional de los recursos humanos era de carácter más burocrática, rígida, mientras que está ahora cada vez más individualizada y personalizada, es más flexible para tomar en cuenta los cambios en el contexto y tratar de adecuarlas a las necesidades y demandas de los trabajadores, por ejemplo, en cuanto a la flexibilidad del tiempo de trabajo para evitar conflictos con la vida doméstica y social de los trabajadores.
- En lugar de una gestión *indiferenciada* de todo el personal, la nueva modalidad es *antropocéntrica*, es decir está preocupada por ayudar a los trabajadores a resolver sus propios problemas porque si bien antes se decía «no hay que traer los problemas personales a la empresa», ahora se reconoce que «las organizaciones tienen problemas si sus trabajadores tienen problemas» y se buscan las formas de ayudarlos para resolverlos cuando generan dificultades.
- La gestión de recursos humanos está ahora más preocupada por la eficiencia, la evaluación de costos y beneficios y la rentabilidad de las inversiones. Para ello debe estar más estrechamente de acuerdo con los objetivos estratégicos de las empresas, haciendo una permanente evaluación y tomando en cuenta esos objetivos cuando se hace una auditoría.
- Para el procesamiento de la información y la preparación de las decisiones se recurre ahora de manera sistemática a la informática porque permite el procesamiento de grandes volúmenes de información sobre los empleados, para calcular en tiempo real el ausentismo y sus tendencias, hacer el cálculo de las remuneraciones y de los inventarios cada vez que se hace una venta o una compra. Pero ese ahorro de tiempo puede ser el justificativo para la reducción del personal y en todo caso intensifica el trabajo de quienes quedan en sus puestos.
- Finalmente, se pasa desde un proceso centralizado a la delegación desde la autoridad jerárquica hacia el empleado, haciendo una gestión más compartida buscando involucrar al personal en algunas de sus actividades y tomar en cuenta sus iniciativas (organización del trabajo, selección y reclutamiento, comunicación).

En todos estos casos la GRH se integra y debe ser funcional a la estrategia de negocios de la empresa, buscando el involucramiento, la «subordinación consentida» y la identificación de los trabajadores con la organización.

Estos nuevos enfoques toman en cuenta esos aportes con el objeto de integrar y articular las diversas actividades de la gestión de los RH y hacer participar de ello a los empleados, y la GRH se propone actualmente mejorar de manera consciente y continua la calidad de vida de trabajo como una condición necesaria si se quiere aumentar la motivación y mejorar los resultados. Los cambios que explican la emergencia de este nuevo enfoque son varios: las crisis económicas, el estancamiento o la recesión que impulsan la construcción de un nuevo modo de desarrollo, empresas que operan en un contexto de incertidumbre cuando la competitividad a nivel nacional e internacional se ha exacerbado y se busca afanosamente al mismo tiempo aumentar la

productividad, reducir los costos unitarios, mejorar la calidad e innovar en cuanto a los procesos y productos para mantener o captar una parte creciente del mercado. Esto sucede cuando la fuerza de trabajo ha cambiado: hay mayor proporción de mujeres, de trabajadores migrantes, de otras razas y nacionalidades, es una población que va envejeciendo y donde los jóvenes ingresan al mercado de trabajo con un mayor nivel de formación y tienen otras expectativas y exigencias.

Es una transición que se da en paralelo con un cambio en las teorías de las relaciones de trabajo, pues debido a la lógica del modo de desarrollo neoliberal y al debilitamiento de las organizaciones sindicales, ya no predomina entre los managers la idea de que hay una relación conflictiva entre empleadores y trabajadores que se resolvía negociando en conjunto. Debido al debilitamiento del sindicalismo predomina entre los CEO la idea de que no hay contradicción sino una convergencia sustancial entre los intereses de ambas partes y los trabajadores deben adherir a los mismos para preservar el empleo. Y cuando emergen conflictos laborales se explica por causas artificiales, problemas externos a la organización u originados por «psicópatas» o «marginales». Ya no habría intereses divergentes. La GRH ya no necesita recurrir a medidas coercitivas o amenazas para lograr sus objetivos, ahora se invocan los valores y comportamientos propios de la «cultura de la empresa» para mejorar los rendimientos.

La cultura de la empresa es un objetivo ideológico de la nueva forma de gestión *managerial*, destinada a reducir los conflictos y estimular el sentido de pertenencia, construir una identidad colectiva para tratar de lograr el involucramiento de los asalariados y que, de esa manera, sin que ellos los cuestionen, compartan los objetivos de la empresa comprometiéndose con el logro de los mismos.

#### E. Los asalariados pasarían a ser ahora «colaboradores»

El empleado u obrero asalariado recibe un salario a cambio del uso de su fuerza de trabajo: él trata de obtener el mayor salario posible y no agotar sus energías. Pero mantiene una relación de dependencia jurídica y económica respecto del empleador, sin tener poder para decidir sobre la organización y el contenido del proceso de trabajo, el volumen y composición de la producción, el destino de la misma, la generación de beneficios y su distribución. Con frecuencia cuando las empresas para integrar los trabajadores tratan de darles la *sensación* de que son *colaboradores*, adoptan un relato destinado también a la opinión pública y a sus clientes o proveedores.

Pero en esencia, un asalariado no puede ser considerado un verdadero colaborador salvo que se establezca un mecanismo de participación en la propiedad de la empresa o en la gestión que lo habilite formalmente para tomar decisiones y participar en los resultados. Y es común que en los modernos manuales de Inducción de manera explícita se haga referencia al «nuevo colaborador», que es como hay que denominarlo desde el primer día. El empleador trata por ese medio de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, busca el mejor rendimiento, asegurar la presencia y puntualidad y a los colaboradores se los invita a hacer propuestas, son consultados y participan en la adopción de micro decisiones sobre los puestos de trabajo, como una forma de comprometerlos en la gestión y que éste trate de interpretar y adhiera a los objetivos estratégicos de la organización. El objetivo final, no siempre expresado cuando

se considera colaboradores a los empleados, es evitar que las relaciones de trabajo adopten una forma conflictiva, expresando los diferentes intereses.

#### F. ¿Cambios en la imagen? La responsabilidad social empresarial

Otra de las tendencias consiste en mostrar a las organizaciones como actores de la Responsabilidad Social Empresarial. Es una versión «hacia fuera» de las políticas de recursos humanos.

Recurriendo a los medios de comunicación se hacen inversiones buscando por ese medio actuar sobre el entorno para aumentar el prestigio, dar confianza, mejorar la imagen, fidelizar a sus clientes y acrecentar su credibilidad, para mostrar un comportamiento social en beneficio de la comunidad dentro de la cual están implantadas, esperando finalmente por esos medios recuperar prestigio y un aumento en el valor de las acciones.

Lo más común es hacer obras de beneficencia o filantrópicas hacia entidades de bien público, plazas públicas, escuelas, clubes, parques ecológicos, templos, refugios para los peatones, auspicio de programas de radios o TV, e informar ampliamente sobre eso al público con la intención de compensar al menos parcialmente los déficits de la acción del Estado, aunque sin cuestionarlo directamente. Pero se coloca siempre visible el logo de la empresa mientras que, con frecuencia, dentro de la empresa las relaciones sociales y de trabajo son conflictivas, no disminuyen las desigualdades y no se reconoce el derecho a la libertad sindical. Entre las medidas adoptadas se incluyen campañas de prensa para informar que se ofrecen rebajas de precios, que no se aumentarán los de productos de interés vital, y que no se venderán productos que están sospechados de ser tóxicos. Además, se dejan más cargos reservados para mujeres en los directorios o gerencias, aumentan el cupo para trabajadores con capacidades diferentes y tratan de que no aumenten la desproporción de los sueldos de los *managers* y CEO con respecto al de los asalariados. Y obviamente adhieren o promueven una política de cuidado del medio ambiente en cuanto al tratamiento de los residuos, por ejemplo, dejando de entregar los productos en bolsas de plástico que no sean biodegradables.

#### G. Se promueve la gestión del personal según las competencias

Los empresarios innovadores buscan individualizar y personalizar las relaciones de trabajo y para ello se sirven de las nuevas teorías de «gestión según las competencias», es decir dar prioridad al *saber ser* de los trabajadores y no solo a su *saber productivo* y a su *saber hacer*; es decir movilizar sus *saberes tácitos*, evaluar su capacidad para aceptar los cambios así como la introducción de nuevas tecnologías y aplicaciones, para promover el trabajo en equipos transmitiendo conocimientos tácitos y experiencias y buscar su identificación con la empresa por medio de su involucramiento y motivación.

La gestión por las competencias es un cambio paradigmático. Las clasificaciones de puestos estaban antes determinadas de manera objetiva en el convenio colectivo o el estatuto profesional como resultado de negociaciones y paritarias y de eso dependía el salario básico. Pero la gestión según las competencias pone el acento en

el individuo trabajador, su nivel de formación profesional o diplomas, su comportamiento, el aprendizaje adquirido y esto es objeto de la evaluación personalizada que hace individualmente el encargado de la gestión de los recursos humanos. Eso tiene implicaciones en cuanto al monto de los salarios porque la determinación ya no es el resultado de una negociación que tiene en cuenta la situación del mercado de trabajo y la relación de fuerzas con los sindicatos, en una situación de poder desequilibrada.

Dentro de la organización el trabajador así calificado es considerado de manera personalizada, individual, siendo objeto periódicamente de una evaluación que puede modificar la calificación precedente: pero en este proceso la organización sindical queda excluida.

Desde el punto de vista social, la categoría del convenio colectivo donde estaba clasificado el trabajador lo situaba ante sus colegas en una escala socio profesional, objetivada dentro y fuera del *mundo del trabajo*, pero sí en cambio la remuneración se fija según las competencias, cada trabajador quedará aislado dentro de ese colectivo y su posición allí también puede cambiar por decisión del empleador.

Desde el punto de vista objetivo, se puede decir que el salario establecido para una categoría en el convenio colectivo tiene en cuenta el valor de cambio estandarizado de la fuerza de trabajo, es decir el costo de reproducción de su fuerza de trabajo, pero si se paga según las competencias, eso toma en cuenta el valor de uso resultante del esfuerzo y compromiso de cada trabajador. Por esa causa, muchos trabajadores –sobre todo los jóvenes competitivos con diplomas– prefieren quedar encuadrados en este sistema porque la remuneración sería variable, no dependería solamente del tiempo de trabajo y las posibilidades de promoción no estarían limitadas por las categorías del convenio colectivo y los resultados de la negociación colectiva. De hecho, por esta individualización queda desligado de la organización sindical.

Como habíamos enunciado, la gestión de la fuerza de trabajo según las competencias es un claro ejemplo de este cambio y de la personalización e individualización de las relaciones de trabajo. Fortalece el poder de las empresas y les otorga un mayor margen de negociación, pero subestima la organización sindical que queda alejada de esta estrategia. Paradojalmente, en algunas convenciones colectivas o en los acuerdos a nivel de empresa, por iniciativa patronal y de manera «neutra» se incluye esta modalidad.

#### H. Nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo

Se postula que las empresas innovadoras muestran la tendencia de impulsar nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo dejando de lado algunos de los métodos y técnicas tayloristas y fordistas adoptando nuevas formas de organización de los procesos de trabajo, asumiendo la necesidad de impulsar el cambio científico y tecnológico al cual se le atribuye, a veces exageradamente, el poder (mágico) para crear las condiciones para innovar en cuanto a los procesos y productos, reducir los tiempos para producir los bienes o prestar los servicios que constituyen la esencia de la empresa, fabricar nuevos productos o prestar nuevos servicios y ofrecer más variedad. La incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales procura alcanzar esos objetivos y busca responder de manera más adecuada y en el tiempo deseado, a las nuevas demandas de los clientes, que son cada vez más exigentes.



Frente a esas transformaciones del capitalismo, los sindicatos han ido perdiendo capacidad de resistencia para cambiar estructuralmente el sistema, al mismo tiempo que en el ámbito político han ganado espacio y poder los partidos de derecha y centro derecha, apoyados por los grupos empresariales.

Tradicionalmente desde las ciencias sociales del trabajo se ha observado cambios importantes. Se reconocía objetivamente la contradicción entre los intereses de los trabajadores y de los empleadores. Se admite ahora, sobre todo en el sector privado que, en paralelo con la concentración económica y el debilitamiento de las pequeñas y medianas empresas, la individualización y personalización de las relaciones de trabajo, que se está buscando una deconstrucción de las clases sociales tradicionales, reflejada en el vocabulario utilizado. Antes se hablaba despectivamente de «los patrones» y ahora son empresarios o empleadores. En lugar obreros asalariados, se los llama operarios o trabajadores. Las grandes empresas ya no se refieren a sus empleados como asalariados sino como colaboradores o socios. En vez del pago de sueldos o salarios fijados en el Convenio se habla de una recompensa que está relacionada con los resultados, y en el contenido de la misma a menudo los componentes objetivos como la categoría ocupacional según el convenio colectivo o el estatuto profesional y el tiempo de trabajo pierden importancia relativa respecto de los complementos por productividad, cumplimiento de las normas de calidad, primas por trabajar expuestos a riesgos, adicionales resultantes de la evaluación del comportamiento o según las competencias, evaluación que es decidida unilateralmente por la gerencia de recursos humanos. Esta situación genera incertidumbre, ansiedad y hace sufrir a los trabajadores involucrados.

En algunos casos la introducción de las nuevas tecnologías y los cambios en los procesos de trabajo permitieron hacer menos rutinario el trabajo dejando progresivamente de lado los trabajos repetitivos, individualizados, ejecutados rutinariamente en un mismo puesto de trabajo, trabajos desprovistos de interés, que estaban sometidos a la vigilancia y control de los supervisores y encargados de la gestión del personal. Pero además del riesgo de quedar desempleados, la aplicación exitosa de estas innovaciones requiere ahora, por parte de los trabajadores, un mayor despliegue de las dimensiones psíquicas y mentales, potenciadas por un mayor nivel de instrucción.

El tiempo de trabajo tradicional se transforma. Los horarios de trabajo son ahora más flexibles respondiendo a pedidos de los trabajadores o según las necesidades de la empresa; esta requiere tener trabajadores «siempre disponibles» haciendo menos rígidas la distinción entre los espacios y tiempos de trabajo y lo que pasa en el domicilio y la vida doméstica donde se reproduce la fuerza de trabajo. En el límite esto ocurre poniendo el domicilio al servicio de la empresa (por ejemplo, cuando se teletrabaja) en desmedro de su intimidad y privacidad y con frecuencia los trabajadores llevan tareas para hacer en sus casas en su tiempo libre o en días feriados sin cobrar horas extras. Los sistemas de remuneración según el tiempo de trabajo van evolucionando para incluir ítems variables según el rendimiento o el cumplimiento de ciertos objetivos, como una manera de incitar al trabajador para aumentar la productividad, velar por el logro de objetivos de calidad y al mismo tiempo buscar su puesta a disposición también fuera del tiempo de trabajo. Pero esto oculta que sobre los montos de varios de esos adicionales no se establecen las contribuciones a la seguridad social,

con lo cual, si bien se reducen los costos laborales para la empresa, por otra parte disminuirán a término el monto de jubilaciones y pensiones a cobrar. La flexibilidad del tiempo de trabajo propuesta por las empresas busca los mismos resultados (en el extremo está el «contrato por 0 horas», que legalmente «está en blanco») y durante el año se impone de hecho o se acuerda el derecho a la reducción del tiempo o días de trabajo cuando la demanda del mercado cae, para aumentarlos cuando se incrementa la demanda en otros periodos del año, pero ahora sin dar lugar a horas extras. El trabajo pasa a ser *intermitente*, e independientemente de la permanencia durante la jornada laboral, el trabajador cobra solo por el tiempo que trabaja efectivamente, como es el caso de los trabajadores de plataforma. Los periodos de licencia por vacaciones se adecuan cada vez más directamente al ciclo productivo de la empresa y son decididos por ella independientemente de las necesidades de la familia para estar todos juntos en el momento de las vacaciones.

### I. Nuevas relaciones de trabajo

El nuevo modo de desarrollo consolida el desequilibrio de poder entre empresarios y los asalariados que se manifiesta en varios aspectos: se interrumpe la progresividad del derecho del trabajo y de la seguridad social, se frena la participación formal de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial, el comportamiento empresarial retoma la iniciativa dejando de lado las anteriores tendencias tradicionales de las relaciones de trabajo, planteadas como un espacio para la negociación colectiva entre ambos sectores según la corrección de fuerzas.

El impacto del creciente desempleo y subempleo debilita a los sindicatos del sector privado y su poder reivindicativo. En el sector público la tensión se refleja entre los trabajadores de planta transitoria y entre quienes sus contratos se renuevan anualmente sintiéndose amenazados y con un futuro incierto. Es en este sector que se observa un deterioro fuerte del salario real.

Aumenta dentro de la población económicamente activa la proporción de trabajadores no asalariados, y por lo tanto disminuyen las tasas de asalarización y las de afiliación a los sindicatos.

El aumento del número y de la proporción de monotributistas y autónomos, de trabajo precario (sin aportes al sistema de seguridad social) incluso en las grandes empresas, y del empleo provisto por empresas de servicios eventuales y del trabajo no registrado (que en Argentina supera el 35%), pone los sindicatos a la defensiva y ahora negocian desde una posición de debilidad.

Los procesos de negociación colectiva se desarrollan tomando en cuenta la situación de la coyuntura, así como los planes de ajuste fiscal y de manera formal o informal el poder público pone topes a los incrementos salariales para que en términos reales no crezcan por encima de la productividad e incluso de la inflación, o los parcializan y los escalonan en el tiempo.

Los ministerios de trabajo adoptan una posición equidistante de los intereses de capitalistas y trabajadores, los ministros ya no son dirigentes sindicales como durante los primeros gobiernos peronistas, ahora son abogados laboristas, profesionales de las ciencias económicas, Ingenieros o exgerentes de relaciones de trabajo de grandes



empresas y no buscan reducir los actuales desequilibrios de poder con el objetivo de favorecer a los asalariados.

Se generaliza la tendencia a la descentralización de las negociaciones colectivas y pactos al nivel de la empresa, o la celebración de acuerdos a ese nivel, donde el poder de los responsables de GRH es más fuerte frente a los sindicatos y les permite hacer concesiones de manera discrecional lo cual da como resultado un aumento en la heterogeneidad y desigualdad de ingresos entre ramas de actividad y entre las empresas de cada rama, siendo las pequeñas y medianas empresas las más desfavorecidas, cuando es precisamente allí donde está empleada la mayor parte de trabajadores.

Las tendencias antes mencionadas a reducir la talla de las empresas provocan un achicamiento de la dotación de personal de las empresas, con lo cual también de manera calculada se reduce el número de delegados sindicales autorizados y en algunos casos ni siquiera alcanza para constituir una comisión interna.

En la mayoría de los países se llevan a cabo intentos para la reglamentación (limitación) del derecho de huelga, tendencia que se refleja incluso entre los representantes empresariales y gubernamentales dentro de la OIT, invocando que eso no estaba incluido en los Convenios sobre Libertad Sindical, los cuales habían sido elaborados durante el modo de desarrollo fordista.

En momentos de crisis recesivas, desempleo y caídas del salario real, se promueven los pactos sociales o acuerdos sociales, pero ahora a pedido de los empresarios y del gobierno, para lograr un consenso acerca de la «moderación salarial» para tratar de frenar la inflación: para que no haya despidos los sindicatos aceptan que los salarios crezcan por debajo de las tasas de inflación y de la productividad, tendencia que se verifica con muy raras excepciones desde mediados de los años 1970 en todos los países. Como lo ha demostrado estadísticamente el Prof. Thomas Piketty (2013), desde que rige el modo de desarrollo neoliberal aumentó la tendencia hacia la desigualdad en cuanto a la distribución funcional del ingreso y disminuyeron los salarios reales. Se observan al mismo tiempo la concentración y la desigualdad de los ingresos.

Frente a esas transformaciones del capitalismo, los sindicatos han ido perdiendo iniciativas y capacidad de resistencia para cuestionar estructuralmente el sistema, al mismo tiempo que en el ámbito político han ganado espacio y poder los partidos de derecha y centro derecha, apoyados por los grupos empresariales.

La teoría de las relaciones de trabajo tomó en cuenta estos cambios. Frente a las tradicionales formas de gestión *pluralista liberal* de las relaciones de trabajo (Dunlop, J., 1958) que admitía la existencia de conflictos debido a intereses divergentes que se procesaban y resolvían en la negociación colectiva según las relaciones de fuerza, predomina ahora en el medio académico otra de tipo *unitarista* (donde la empresa toma conciencia de que ella por sí sola controla la situación) que pone un velo sobre la heterogeneidad del poder y trata de resolver ella unilateralmente los problemas. Es una forma novedosa de recuperar el poder que antes debían compartir con los sindicatos para tratar de resolver los problemas, pudiendo ahora mantener el control de manera menos coercitiva y para lograrlo tratan de «ganar el corazón y la mente de los empleados» para que se integren a la estrategia de la empresa y contribuyan a aumentar su competitividad.

Los regímenes de seguridad social reciben también el impacto de la crisis y del cambio en la relación de fuerzas porque, debido al mencionado freno del crecimiento de los salarios, al desempleo, al aumento del trabajo no asalariado y del trabajo no registrado, disminuyeron fuertemente los aportes al sistema, al mismo tiempo que se acelera el envejecimiento de la población en edad jubilatoria y aumenta el número de beneficiarios de las políticas sociales. Este deterioro explica que, en el largo plazo, el valor real de las jubilaciones y pensiones siga cayendo tendencialmente.

Todos estos datos de la realidad empresarial explican la disminución de la crítica al modo de producción capitalista en su versión neoliberal. La caída del muro de Berlín, seguida por la implosión de la URSS y su ingreso al capitalismo de Estado, más la importancia adquirida por el sector privado dentro de la economía de China han tenido un fuerte impacto desmovilizador sobre los sectores contestatarios. A eso se suma la falta de un modelo no capitalista de reemplazo que esté vigente y responda a sus expectativas.

Se observan cambios importantes en las normas de consumo y las normas de vida. Por una parte, se habla de la pérdida de autenticidad. Las normas de consumo y de vida se han uniformizado, estandarizado, por ejemplo, las modas en cuanto a la vestimenta, el consumo alimentario, los medios de comunicación y los eventos artísticos, los lugares de veraneo, hecho posible gracias a la producción masiva de bienes de consumo que redujo los costos unitarios de los productos.

Se pasa imperceptiblemente desde la tradicional lucha social capital-trabajo a la lucha contra la exclusión, la pobreza, la indigencia que pareciera «no es culpa de nadie» y de eso debe ocuparse el Estado, porque un grupo importante de la población ha quedado «desafiliado», excluido del sistema de seguridad y protección social, en el sentido de Robert Castel (1995).

En cuanto a la estructura social y cultural, se ha reducido la importancia numérica de la clase obrera, porque ahora muchos son desempleados, precarios, o están inactivos. Y aparecen movimientos sociales de diverso signo político, compuestos por los que quedaron desempleados, sin protección social y que dependen de la ayuda estatal. Pero los sindicatos dan prioridad en su acción reivindicativa a sus propios afiliados.

Podemos concluir este estado de situación afirmando que los cambios en el modo de producción capitalista y en particular lo sucedido en los modos de desarrollo «keynesiano-fordista» y ahora en el «modelo neoliberal» han tenido repercusiones sobre la salud de los trabajadores.

En el primero de ellos (el «keynesiano-fordista»), la acción de la OIT, la fuerza de los sindicatos en un contexto de casi pleno empleo y el crecimiento sostenido de los salarios reales crearon las condiciones para desarrollar las negociaciones colectivas y para llevar a cabo políticas de prevención de los riesgos del medio ambiente de trabajo a nivel del Estado como de las empresas (esencialmente accidentes de trabajo y enfermedades profesionales). Por otra parte, los empresarios comenzaron a evaluar los costos económicos y financieros, directos e indirectos, los conflictos y litigios con quienes sufrieron daños, así como los costos ocultos de las lesiones, accidentes y enfermedades profesionales y, para reducir su impacto sobre las tasas de ganancias, aceptaron y pusieron en marcha medidas de prevención que tuvieron un resultado notable, sobre todo en los

países capitalistas industrializados. A esto contribuyó la prédica de la OIT, la toma de conciencia de la población en general y las reivindicaciones de los sindicatos.

Pero el modo de desarrollo neoliberal que lo siguió, tuvo la particularidad de que por todas las razones que evocamos anteriormente se produjo un cambio de paradigma productivo. En un mercado en crisis de estancamiento y recesión, la globalización estimuló la búsqueda de la competitividad haciendo atención no solo a los costos y precios, sino también a la calidad, a la innovación de productos y procesos y a la variedad de los productos y servicios para responder a las demandas cada vez más exigentes de los clientes. Y para enfrentar esos problemas no bastaba el incremento de la productividad buscando reducir los costos y utilizar las nuevas tecnologías. El trabajo deviene cada vez más complejo y variado y si bien el aumento de la carga física del trabajo se había controlado disminuyendo los riesgos de accidentes de trabajo, progresivamente se requiere de los trabajadores mucho más que simplemente un esfuerzo y la fuerza física. Las exigencias a las organizaciones y empresas se incrementaron y se concentraron ahora en cuanto a las dimensiones psíquicas y mentales. La diferencia con los riesgos del medio ambiente de trabajo que siguen existiendo y se han atenuado, consiste en que más que un dolor o heridas lo que aquellas provocan es el sufrimiento, es decir que repercuten sobre lo más profundo del ser humano y que con el correr del tiempo frecuentemente se somatiza.

El nuevo modelo productivo se caracteriza porque ha aumentado la intensidad del trabajo en cuanto a las dimensiones psíquicas y mentales lo que ha estimulado las investigaciones y acciones para hacer frente a los riesgos psicosociales en el trabajo.

Este cambio de paradigma se manifiesta no solo en las medianas y grandes empresas de los países capitalistas industrializados sino también en las de los países en desarrollo. Y también se refleja en la administración pública.

#### J. Emerge la Nueva Gestión Pública (New Public Management)

La administración pública es la que asegura el funcionamiento del Estado, la ejecución y evaluación de las políticas, adoptando formas que se insertan en el modo de desarrollo que resulta de las relaciones sociales vigentes. El modo de desarrollo neoliberal cuestionó el aparato del Estado tradicional y lo condicionó.

Se produce una progresiva y sutil transición desde la *administración pública* hacia un *management público*. Esto habría comenzado desde que se produjo la crisis del modo de desarrollo «keynesiano-fordista» y se cuestionó el «costoso» Estado de Bienestar. El Consenso de Washington llevaba implícito que el nuevo modo de desarrollo, además de recomendar las desregulaciones estatales, las privatizaciones de las empresas públicas y del sistema de seguridad social, impulsara la llamada «modernización del Estado» para acompañar o impulsar dichos cambios. El ejemplo lo dieron M. Thatcher y de R. Reagan y los demás países anglosajones.

Las consignas pusieron el acento en la flexibilización, la descentralización, el acercamiento a los ciudadanos «clientes» para resolver problemas concretos. Y se erosionó el derecho a la estabilidad de los empleados públicos promoviendo su ingreso mediante contratos por tiempo determinado y su promoción basada en el mérito y no en la antigüedad. De esa manera, instaurando la movilidad y la rotación, se buscaba combatir

la burocracia y reducir la influencia (amiguismo, favores, presiones, corrupción) de los gobernantes sobre el funcionamiento del aparato estatal y facilitar las tareas de control y evaluación. Siguiendo dicha lógica se promueve la contabilidad pública que calcula la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, haciendo un análisis de costo-beneficio, promoviendo el control de gestión del servicio público por parte de los ciudadanos devenidos en «clientes» y evaluar de manera exógena su desempeño y el grado de cumplimiento de las metas asignadas. Como frecuentemente se producían déficits presupuestarios se propone adoptar un estilo de gestión equilibrado, similar al de las grandes empresas, «para no gastar más de lo que se recauda».

Dos organismos internacionales, que siguieron la orientación de gobiernos neo-liberales, cumplieron una misión importante para legitimar esa ideología, editando manuales como el de la OCDE en 1987 titulado *The administration as a service. The public as a client* y el Informe del Banco Mundial de 1997 «*The State in a Changing World*», como bien analiza Boticcelli (2016 y 2017).

De allí se deduce que el Estado debía reducirse a cumplir sus funciones «normales»: relaciones internacionales, justicia, mantenimiento del orden público, defensa nacional y la administración de programas sociales para atender la coyuntura. Pero como los altos funcionarios daban cuentas prioritariamente de sus actos de gobierno a los políticos antes que a los ciudadanos, en adelante deberían gestionar el Estado según la perspectiva de las empresas privadas y considerar a los ciudadanos como clientes tratando de informarlos, satisfacer sus demandas en cuanto a los servicios que les corresponden y deberían formarse con esa orientación a los nuevos empleados públicos contratados. Los ciudadanos-clientes debían tener la posibilidad de participar en la definición de políticas públicas (presupuestos participativos), los mecanismos para su implementación y la evaluación de resultados analizando las rendiciones de cuentas. Si los servicios prestados por el Estado fueran ineficientes a causa de su poder monopólico, se debería promover la competencia con empresas privadas, permitir el ingreso de capitales privados constituyendo empresas mixtas, o delegar en instancias provinciales y municipales la prestación de esos servicios. El Estado debería adaptarse a la nueva dinámica del mercado y actuar de manera eficaz y eficiente para reducir sus costos de funcionamiento y no tener que aumentar impuestos. En ese sentido, para reducir el costo de las tarifas o mejorar el funcionamiento de los servicios, se podrían delegar en empresas privadas la prestación de los mismos. Los funcionarios deberían ser incentivados para cumplir esas funciones con una promoción basada en el mérito (que evalúan sus superiores directos), otorgando primas o aumentos salariales de manera selectiva.

En líneas generales, el Estado debería pasar desde la función de productor a la de hacerse cargo de definir la dirección de la economía, encauzar los comportamientos individuales, fijando objetivos macroeconómicos y orientando los distintos niveles de la producción social hacia esos horizontes dejando en manos de empresas privadas la prestación de los servicios, pues para garantizar la gobernabilidad no sería necesario mantener un costoso sistema administrativo. Sería una manera de reducir el déficit presupuestario quedando el pago total de los servicios a cargo del ciudadano cliente sin requerir subsidios.

Para ser capaz de gobernar sin contrariar al mercado, el Estado deberá incentivar las empresas privadas para invertir en el desarrollo de nuevas actividades y la prestación de servicios y, para conformar al ciudadano-cliente, el Estado debe intentar comportarse como una empresa, preocuparse por saber qué es lo que los ciudadanos-clientes desean para luego estar en condiciones de satisfacer esas demandas. Un Estado que funcione correctamente será aquel que, de manera eficaz, eficiente y honesta, alcance a proveer a sus ciudadanos de los productos y servicios que demandan de manera directa o por medio de empresas privadas. Para implementar de manera adecuada estas políticas se promueve la ocupación de altos cargos ministeriales por parte de empresarios de ese sector o de *managers* formados con esa orientación, configurando así la «CEOcracia». (Castellani, A., 2009).

Para seguir estos nuevos lineamientos acaba de reformarse este año el estatuto de la prestigiosa ENA en Francia promovida durante el Frente Popular y creada por De Gaulle en 1945. El cambio se califica así: «El país formaba servidores del Estado y ahora se programa formar gestionarios».

#### K. Referencia a la administración pública provincial y a las PyMES argentinas

Para concluir esta sección debemos hacer una puntual referencia a la heterogeneidad y el diferente grado de adecuación de los modos de organización administrativa que predominan en nuestro país. Las investigaciones desarrolladas por nuestro equipo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Unne, centradas en los riesgos psicosociales en el trabajo al cual nos referiremos más adelante, permitieron identificar características específicas en algunas empresas y organismos públicos de la región Nordeste, una de las más pobres del país y con mayor proporción del empleo en el sector público, sin que eso signifique que sea una muestra representativa (Cassaro, 2017, Fernández, 2017, Dzienisik, 2020).

La mayoría de las empresas argentinas pueden ser calificadas como pequeñas y medianas (PyMES) pero todas ellas no tienen la misma dimensión en cuanto al volumen de su producción y a la cantidad de trabajadores.

Estas empresas son las que primero reciben el impacto de las crisis, de manera directa por la caída de la demanda y de manera indirecta porque si son subcontratistas o han sido tercerizadas, a ellas les transfieren el riesgo las grandes empresas para las cuales trabajan. Normalmente se las puede clasificar en varios grupos según el sector o la rama de actividad (comercio, industria y minería, servicios, construcción y agropecuarias) y el monto de facturación anual (promedio de los últimos 3 años). Generalmente se considera micro empresas a las de hasta 10 trabajadores, pequeñas empresas cuando que tienen de 11 a 50 y medianas las que tienen de 51 a 200 trabajadores.

El estilo de *management* es muy diferente entre ellas y los nuevos modos de gestión se aplican de manera progresiva en función de su tamaño. Es dentro del grupo de PyMES medianas, con más trabajadores, que los nuevos modos de gestión administrativa se instauran más frecuentemente.

Se trata generalmente de empresas creadas por personas con mucho compromiso y experiencia profesional, que adquirieron un *saber hacer* empírico; varios miembros de la familia están allí empleados, los dueños ejercen un liderazgo carismático,

aplican métodos y sistemas administrativos tradicionales, con una fuerte impronta del paternalismo, que guardan autonomía y recelo respecto de los profesionales de ciencias de la gestión y son resistentes a la delegar de autoridad y responsabilidad. La gestión de la fuerza de trabajo, para asegurar el presentismo, el compromiso de los empleados con la productividad y la calidad de la producción, cumple un papel decisivo sobre la marcha de la empresa.

La introducción de las nuevas tecnologías y modos de gestión se producen básicamente en ellas por dos motivos. Primeramente, por el retiro de los dueños fundadores y el advenimiento de hijos o familiares que han cursado estudios técnicos o universitarios, incorporación que no está exenta de conflictos por las rupturas que puede desencadenar. Y, en segundo lugar, por las imposiciones, condiciones o recomendaciones de las empresas para las cuales trabajan como subcontratistas o proveedoras tercerizadas. Es por esta última modalidad que se han instaurado rápidamente los sistemas de control de la calidad y su certificación, el sistema de trabajo justo a tiempo (JIT), la introducción de nuevas tecnologías de procesos y de productos para responder a las exigencias del mercado y la aplicación de sistemas informáticos en su administración. De manera que, progresivamente y por factores exógenos a su propia dinámica, las PYMES más dinámicas de capital nacional se modernizan introduciendo nuevas tecnologías y nuevos modos de gestión administrativa. Pero por lo general eso sucede con cierto retraso respecto de lo que sucede en las más grandes empresas.

En las provincias menos desarrolladas de Argentina predominan las PYMES más pequeñas, familiares y las culturas organizacionales, así como el liderazgo son diversos según las regiones, pero para seguir existiendo tienen que hacer un esfuerzo para adaptarse según las exigencias del mercado. En Pymes del sector comercio que operan en esta región y cuyo desempeño es altamente representativo del conjunto, las deficientes CyMAT y RPST están en el origen de altas rotaciones de personal, ausentismo, tardanzas, desánimo y falta de compromiso por parte de los trabajadores, afectando la productividad.

Dentro de estos colectivos de trabajo predominan la heterogeneidad en cuanto a la formación profesional y la experiencia adquirida, las relaciones sociales y de trabajo no excluyen los conflictos interpersonales, pero tiene lugar la comunicación y el apoyo técnico y social, la jornada de trabajo es prolongada sin que se paguen las horas extraordinarias y si bien la recompensa monetaria se considera baja reciben un reconocimiento moral o simbólico por parte de la dirección de la empresa. En contextos de incertidumbre, caída de los salarios reales que reducen la demanda y de poco margen de maniobra con respecto a las empresas monopólicas proveedoras de los productos, el estilo de gestión es tradicional, está muy personalizado tiene rasgos paternalistas, la delegación de responsabilidades está limitada con lo cual el margen de autonomía de los trabajadores queda restringido. Cuando los factores de RPST se deterioran eso impacta rápidamente sobre el desempeño del personal y la rentabilidad de las empresas.

Si por ejemplo tomamos el caso de una organización descentralizada del sector público existe una fuerte división social del trabajo dada su estructura burocrática pero la división técnica es menor porque las tareas son simples y promueven la polivalencia.



Los conocimientos de esos empleados están subutilizados, el trabajo es más colectivo y predomina entre ellos el apoyo social. La duración de la jornada es amplia pero el ritmo de trabajo es irregular según los días de la semana y del mes. Con frecuencia se aburren en el trabajo. Están sometidos a las demandas y exigencias de los usuarios, a veces tienen que violar sus principios éticos y escalas de valores para poder ejecutar la tarea, una parte importante de ellos no tiene un empleo estable ni posibilidades de promoción y ascensos. Las antiguas y fayolistas formas de organización del trabajo son las que predominan a nivel provincial, si bien en la sede central se han introducido modificaciones en la estructura de la organización.

Por otra parte, en una dependencia del poder legislativo provincial recientemente creada, predomina la incertidumbre en cuanto a sus misiones y funciones y al presupuesto para el equipamiento de la misma. Los empleados tienen un margen de autonomía, pero existen muchas imprecisiones en cuanto a los objetivos del organismo e incongruencias entre el trabajo prescripto y la actividad a desarrollar, lo cual provoca tensiones para compensar errores y el miedo a equivocarse. Si bien la jornada de trabajo no es larga, deben apurarse en ciertos momentos del mes para hacer las entregas de los documentos solicitados. Los empleados valorizan su trabajo, pues hay posibilidades de aprender, pero deben controlar sus emociones en las relaciones con las autoridades y con el público. Hay mucho apoyo social entre los empleados, pero ellos se quejan porque los controles y la evaluación se hace sólo sobre los resultados y no toma en cuenta el esfuerzo y el compromiso.

Estos cambios en las teorías y prácticas en la administración de las empresas y del Estado, con sus impactos sobre la intensificación del trabajo, estimularon para que durante la vigencia de este modo de desarrollo se llevaran a cabo una gran cantidad de estudios e investigaciones que concluyeron en la formulación de modelo de análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo, como el formulado por Michel Gollac y sus colegas del Collège d' Expertise (2011), que resumiremos más adelante.

## **10. PROCESOS DE TRABAJO, SALUD Y ENFERMEDAD DE LOS TRABAJADORES**

La hipótesis explícita en nuestros proyectos de investigación es que el impacto del trabajo sobre la salud del trabajador, tiene precisamente su principal origen causal en la organización y contenido del proceso de trabajo desarrollado durante la vida activa.

Anteriormente, el objetivo de nuestras investigaciones estaba centrado en identificar los factores de riesgos presentes en el medio ambiente de trabajo de empresas u organizaciones y que provocan daños específicos en la salud (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales). Se buscaba encontrar una relación directa entre ellos pero sin buscar los determinantes ni situar el fenómeno en el contexto histórico que sería necesario para tratar de controlar, reducir o eliminar los factores de riesgo.

Pero desde la Medicina Social, se propone conocer también cómo el trabajo deteriora la salud, cómo desgasta a los trabajadores, en qué condiciones históricas eso ocurre. Entonces el trabajo no queda reducido a un fenómeno explicado por el medio ambiente

sino como una relación trabajo-salud que forma parte de un proceso social, y no basta entonces con corregir los problemas puntuales que impactan sobre la salud. Es necesario garantizar las condiciones favorables para el desarrollo de las potencialidades y capacidades biológicas, psíquicas y mentales de los colectivos de trabajo. Cuando esa es la perspectiva de análisis y se buscan las causas, el estudio de la relación trabajo salud no puede desconocer los conflictos (Laurell, 1993).

La esperanza de vida y el estado de salud dependen de muchos factores pero, principalmente de las condiciones, de la duración e intensidad con que se use la fuerza de trabajo.

Los riesgos del trabajo se han diversificado y su intensidad puede incrementarse como consecuencia del nuevo paradigma productivo. El trabajador en su puesto de trabajo debe hacer esfuerzos, hacer gestos y adoptar posturas necesarias para ejecutar la tarea. Si durante el tiempo de reposo la fatiga no se recupera y si la carga de trabajo superó sus capacidades de resistencia y adaptación, el trabajo puede dar lugar a sufrimientos, dolor físico, provocar accidentes de trabajo y predisponer para contraer enfermedades. Eso no es una fatalidad sino que está determinado por el contenido y la organización del proceso de trabajo de acuerdo a la lógica de producción y de acumulación del capital predominante.

El trabajador también está expuesto a los riesgos del medio ambiente de trabajo (físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad) que pueden dar lugar a accidentes de trabajo, dolores, lesiones y enfermedades profesionales que pueden dejarlo con cierta proporción de incapacidad o provocar su muerte. Y debe tratar de adecuarse a las condiciones de trabajo provocadas por factores sociotécnicos y la organización del trabajo: la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneraciones que puede estimular la fatiga, el uso de la ergonomía en los establecimientos, los medios de producción y en el ejercicio de actividad, el uso apropiado de las nuevas tecnologías incorporadas con la previa formación correspondiente de los operadores, la existencia de servicios de salud, seguridad y condiciones de trabajo, las obras sociales proporcionadas por la empresa y la posibilidad de participar en comisiones mixtas para identificar los riesgos y adoptar medidas de prevención.

Pero se debe reconocer que la estrecha relación entre las modalidades con que se ejecuta el proceso de trabajo y por otra parte la salud de quien trabaja y las posibilidades de prevención o reparación de los daños ocurridos, no deben limitarse al trabajador individual, sino que deben abarcar todo el colectivo de trabajo, porque tiene una dimensión social. Esos riesgos impactan sobre la dimensión física y biológica del trabajador, pero también repercuten sobre los mecanismos psíquicos y mentales provocando tensiones o estrés que luego pueden somatizarse. Y no se debe olvidar que varios riesgos pueden afectar al mismo tiempo a un trabajador cuando desarrolla su proceso de trabajo acumulándose sus efectos.

## **11. LAS CAUSAS DE LOS RIESGOS EN EL TRABAJO**

El proceso de trabajo es uno de los principales determinantes del proceso de salud-enfermedad. Los trabajadores procesan información, entran en contacto con la naturaleza



para transformarla y ponerla a su servicio para satisfacer sus necesidades y al hacerlo el trabajador se transforma a sí mismo. La fatiga no recuperada tiene una dimensión histórica y social, que provoca un desgaste físico, psíquico y mental.

Un factor de riesgo (peligro) es la propiedad intrínseca o la capacidad potencial de un agente, proceso o situación, de causar daño o efectos adversos para la salud en el trabajo (OIT, OMS, 1984).

Los riesgos para la salud provenientes del medio ambiente donde se lleva a cabo la actividad pueden ser físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, o ser provocados por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos. También influyen como factores moderadores o agravantes, la existencia o no de dispositivos de prevención de los riesgos ocupacionales, el acceso al servicio público de salud, a las obras sociales y de bienestar ofrecidas por la empresa a sus trabajadores, el carácter o estatuto jurídico de la relación salarial (es decir su carácter estable o precario) y las posibilidades de que los trabajadores participen efectivamente en la identificación de los riesgos, propongan medidas de prevención apropiadas e intervengan en su ejecución y evaluación de manera individual o colectiva, en el caso de que existan los comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo (Neffa, 1989).

Con frecuencia, los trabajadores -y especialmente los que se desempeñan en los sectores directamente productivos- están sometidos a las fuertes restricciones físicas que impone el puesto de trabajo, como por ejemplo los esfuerzos prolongados para la carga, descarga y transporte de objetos pesados, trabajar en permanencia de pie o sentados en posturas penosas y tener que soportar vibraciones. Estas son situaciones que predominan en la industria, la construcción, la minería, el transporte y las actividades agropecuarias. A menudo, tienen la obligación de trabajar intensamente siguiendo elevados ritmos de trabajo y ejecutar tareas simples, de ciclos cortos y repetitivos desprovistas de interés, que provocan aburrimiento y son remunerados según el rendimiento. El tiempo de trabajo puede implicar largas jornadas, horas extraordinarias, trabajo nocturno y trabajos por turnos rotativos que, aunque sean compensados monetariamente, son nocivos para la salud. Con frecuencia hay desequilibrios, porque no están adecuados el establecimiento o lugar de trabajo, las materias primas, insumos y medios de trabajo utilizados con respecto a las características antropométricas, la formación profesional, las capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores. Este conjunto de factores se exagera si hay ausencia de dispositivos ergonómicos en los medios de trabajo, que hacen el trabajo inconfortable, generando dolor físico y sufrimiento.

Debido al cambio de los sistemas productivos, al desarrollo científico y tecnológico y a la expansión de las actividades terciarias o de servicio, la carga física de trabajo se va moderando y se va desplazando. Aumenta la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) que trabaja en lo que se llama el sector terciario o de servicios (educación, salud, comercios, finanzas, recreación) y en la administración pública, donde en su mayoría el contenido del trabajo no es predominantemente manual. En esas actividades es donde más está en evidencia la carga psíquica y la carga mental generadas por el proceso de trabajo, que dan lugar a los RPST, sin que la carga física haya desaparecido. Pero, como ya se mencionó anteriormente, los RPST finalmente también van a repercutir sobre el cuerpo, a partir de un proceso de somatización.

El concepto de salud fue evolucionando rápidamente a partir de una concepción simple que se pensaba como un vacío: *la salud sería la ausencia de enfermedad*. En ese contexto, según la Constitución fundacional de la OMS, la salud en el trabajo consistiría en «lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos». Pero si se adopta una definición tan exigente de salud, la mayoría de nosotros estaríamos enfermos...

Para la OIT y la OMS la salud mental es un estado de salud y bienestar (tanto individual como colectivo) en el que los trabajadores desarrollan sus propias capacidades, trabajan de forma productiva y contribuyen a su comunidad. Uno de los principales objetivos de la OIT en esta materia es asegurar el derecho fundamental a disfrutar de las mejores condiciones posibles de salud en el trabajo, en un medio ambiente de trabajo saludable que permita a todos los hombres y mujeres llevar una vida social y económicamente productiva (OIT, OMS, 1984).

Según las concepciones modernas más relevantes, la salud psíquica y mental no es un estado, ni el resultado de las tensiones entre estímulos y respuestas; ella depende de un equilibrio dinámico e inestable entre la necesidad de desarrollo del trabajador, sus capacidades de resistencia y de adaptación para hacer frente a las exigencias físicas, psíquicas y mentales del trabajo que le imponen restricciones o presiones a su actividad para alcanzar una cierta productividad y calidad. En otros términos,

La salud no es algo que se posee como un bien, sino una forma de funcionar en armonía con su medio (trabajo, ocio, vida social, modos de vida en general). No solamente significa verse libre de dolores o de enfermedades, sino también tener la libertad para desarrollar y mantener sus capacidades funcionales. [...] Como el medio ambiente de trabajo constituye una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo. (Epelman, citado en Neffa, 1990)

La salud perfecta no existe, porque todos tenemos en distinto grado algún síntoma de enfermedad y el equilibrio que logramos es precario. Es más adecuado entonces hablar de la «normalidad sufriente», un estado real donde controlamos o estabilizamos la enfermedad y se compensan los sufrimientos y los dolores, pero esto es algo que nunca se logra totalmente (Dejours, 1988).

Es evidente que las condiciones en las cuales se ejecuta el trabajo no siempre son saludables, generadoras de salud para el trabajador.

La contrapartida natural de trabajar en buenas o deficientes CyMAT es la fatiga; pero si ésta supera las capacidades de resistencia y adaptación del trabajador, la misma no se recupera plenamente con el sueño, la alimentación, la vida familiar, social y recreativa. Si eso ocurre, la fatiga se acumula y puede convertirse en algo crónico y patológico, que genera sufrimiento y predispone para contraer enfermedades profesionales y accidentarse.

En el modo de producción vigente, las decisiones sobre la organización y el contenido del proceso de trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo no siempre son parte en la negociación colectiva, pues son definidas casi unilateralmente por iniciativa del empresario. Solo los problemas de higiene y seguridad son tratados en los convenios colectivos

de trabajo. Y por eso quedan invisibles muchas implicaciones de esos procesos sobre la vida y salud de los trabajadores, tanto dentro como fuera del trabajo.

Crece así numerosas formas diversificadas de dolor y de sufrimiento, cuando no se ha adoptado una política adecuada de prevención, modernizando y actualizando la legislación.

Se han naturalizado, individualizado e invisibilizado los riesgos psicosociales en el trabajo por muchas causas: el débil grado de conciencia, de formación e información de los trabajadores; la escasez de investigaciones científicas sobre esta relación y que sus resultados no sean de dominio público; la acción de los *lobbies* para intentar frenar investigaciones que pueden cuestionar a ciertas empresas u organizaciones; existen prejuicios sociales por parte de médicos e ingenieros laborales tradicionales para quienes los riesgos son ineliminables y los trabajadores con frecuencia fingirían estar enfermos para no ir a trabajar. Por otra parte, los efectos sobre la salud derivados de la exposición a varios riesgos se descubren mucho tiempo después cuando se llevan a cabo estudios epidemiológicos como ocurrió con el cáncer profesional y cuando hacemos investigaciones cuantitativas juega el «efecto selección» pues los trabajadores que encuestamos en sus puestos son los que pudieron resistir, mientras que los que no lo lograron ya no están, no serán entrevistados o encuestados. A veces los trabajadores para compensar bajos salarios, involuntariamente subestiman las relaciones causales entre el trabajo y la salud, por ejemplo pactando primas monetarias por el trabajo nocturno y los turnos rotativos que son dañinos para la salud o más frecuentemente las primas por presentismo que penalizan las huelgas y los incitan a ir a trabajar incluso si están enfermos. La Pandemia del Co-Vid introdujo ahora un cambio pues los protocolos de las empresas insisten en que *si la persona tiene algún síntoma no acuda al trabajo, ya que pone en riesgo de enfermar al resto de los trabajadores*. Si eso sucede hay que interrumpir la producción y con ello peligrará la tasa de ganancia.

La legislación nacional vigente es incompleta y está atrasada, pone prioritariamente el acento en los riesgos del trabajo sobre el cuerpo antes que en la salud integral de quienes los deben soportar y no reconoce el derecho colectivo de los trabajadores de participar en la prevención por medio de los Comités Mixtos.

Predominan aún los enfoques que conciben el impacto del trabajo solo sobre sujetos individuales, separados unos de otros, a pesar de que la relación entre salud mental y trabajo impacta sobre todo el colectivo de trabajo (Gollac, 2011). Y también el origen de las enfermedades no es imputado al proceso de trabajo, sino a una debilidad o fragilidad inherente al sujeto, o una situación que pre-existiría a su ingreso en el empleo. Por otra parte los psiquiatras tradicionales han dado prioridad a la esfera privada individual en detrimento de considerar a los trabajadores en sus relaciones sociales.

La concepción materialista tradicional considera que la subjetividad de cada trabajador es sólo el reflejo de las relaciones de producción: los seres humanos estarían entonces sobre-determinados fatalmente por el desarrollo de las fuerzas productivas, dejando poco espacio y medios para lograr su autonomía, quedando alienados. Este enfoque determinista limita el análisis de un problema de por sí muy complejo y dinámico (Dejours, 1993).

## 12. TODOS LOS TRABAJADORES NO SON IGUALES FRENTE A LA MUERTE

Los pocos estudios disponibles sobre este tema y a los cuales tuvimos acceso fueron elaborados por estadísticos y epidemiólogos franceses y todos ellos muestran una gran heterogeneidad frente a la muerte de los trabajadores de diferentes categorías socio profesionales, constatándose claramente que los empleados y obreros asalariados son los más perjudicados, porque viven hasta 10 años menos que el promedio (INSEE, 2016). Eso se puede explicar por el desgaste provocado por la carga global de trabajo y su intensidad, la extensa duración de la jornada, trabajo nocturno o por turnos rotativos, y los riesgos del medio ambiente físico, químico, biológicos, los factores tecnológicos y de seguridad a los cuales estuvieron expuestos.

Si bien las relaciones de causalidad entre las deficientes condiciones de trabajo y la aparición de ciertas enfermedades orgánicas son a veces difíciles de corroborar, se sabe desde hace mucho tiempo que ellas provocan patologías digestivas y cardiovasculares, así como dolores de cabeza, dorsalgias y dolores difusos, fatiga crónica, perturbaciones del sueño y del humor, que están ampliamente determinadas por el contexto psicosocial donde trabajan, y en particular por la importancia cuantitativa y cualitativa de las restricciones y presiones que se ejercen sobre ellos.

Se ha comprobado que el aumento de la morbilidad psicopatológica impacta más duramente a los jóvenes desocupados y a los desocupados de larga duración. También hay patologías que han surgido entre los que tienen empleos estables, pero con una elevada carga de trabajo: el *burnout*, los TME (trastornos musculoesqueléticos) relacionados con los esfuerzos repetitivos sometidos a restricciones de tiempo, en un contexto de trabajo donde no hay capacidades suficientes de recuperación de la fatiga. Estos riesgos pueden generar incapacidades en la vida laboral y privada, por ejemplo, el síndrome del canal carpiano y las tendinitis.

Existe entonces una relación estrecha –pero no unidireccional– entre el proceso de trabajo, la salud y la vida. La vida y la salud de los trabajadores están fuertemente condicionados e incluso determinados por las CyMAT y a su vez esto tiene implicaciones directas sobre el funcionamiento de las empresas y para los presupuestos de los sistemas públicos de salud y de seguridad social. El estado de salud de los trabajadores y sus capacidades de adaptación y de resistencia pueden influir para hacer más o menos grave el impacto negativo de las CYMAT.

Según la teoría del «factor humano» con frecuencia se imputa al trabajador la mayor responsabilidad de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Se le atribuye la característica de *estar predispuestos* al accidente. Si ocurriera, sería una víctima del mal llamado «infortunio».

Es cierto que en el desencadenamiento de un accidente laboral casi siempre se puede encontrar un factor de descuido, negligencia, desconocimiento, imprudencia. Pero lo que importa es analizar los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo, la organización y el contenido del proceso de trabajo que posibilitaron que ese factor desencadenara dicho episodio. Afirma Volkoff (1993) que «si se adoptan medidas de prevención y se instalan sistemas adecuados de seguridad, los accidentes serían imposibles aún para los distraídos». Ha sucedido que luego de un accidente el encargado de Higiene y Seguridad

pida que se tomen medidas disciplinarias con el trabajador accidentado por «no acatar las medidas previstas para evitar riesgos en la ejecución de los trabajos», pero cuando se le pide evidencia de la capacitación que debió haber recibido esa persona, por ejemplo en el uso de equipos de protección personal, resulta ¡que no se los habían provisto!

Puede suceder que las autoridades de la empresa decidan adoptar medidas de prevención y que cambien el contenido y la organización del proceso de trabajo para controlar y que no se generen más riesgos (Neffa, 2015, 2018). O bien que, junto con esta última iniciativa, se potencie la acción de los trabajadores mediante la información y la formación y se les reconozca el derecho a retirarse de su puesto de trabajo ante un riesgo grave e inminente para su salud. Puede ser que los trabajadores conquisten el derecho a participar en la gestión y organización general de la producción o del servicio donde trabajan, para que junto con representantes de la empresa identifiquen las causas de los riesgos haciendo propuestas para controlarlos e intervengan en la implementación de las medidas de prevención dada su experiencia. Esto último se logra con la institución de los Comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo (CMSSyCT), pero que la legislación nacional todavía no ha instaurado (aunque sí lo han hecho algunas provincias, como Buenos Aires y Santa Fe).

### **13. LAS REFLEXIONES QUE PRECEDIERON LA EMERGENCIA DEL MODELO RPST**

Para estudiar en profundidad este problema tan complejo se han ideado diferentes modelos. De manera simplificada, podemos decir que un modelo científico intenta explicar cómo diversas variables consideradas independientes dan cuenta de otra, u otras, denominadas dependientes, cuya evolución está condicionada y moderada a su vez por otras, intervinientes. Se trata de encontrar una cierta racionalidad y relaciones de causalidad o de asociación entre esas variables.

Pero es una tarea difícil la de elaborar modelos en el caso de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo (RPST), dada su complejidad, su inmaterialidad y multicausalidad. Los impactos sobre la salud física, psíquica y mental están mediados por la estructura de la personalidad de los trabajadores que los soportan (su nivel de educación y formación profesional, el sexo, el género, la edad y la posición dentro de la estratificación social), así como la configuración del colectivo de trabajo donde está inserto y por factores estructurales (Moncada y otros, 2004, 2005).

Una de las formas tradicionales de hacer frente a los problemas causado por los RPST consiste en atacar las consecuencias y tratar de aislar ese trabajador del riesgo, o pagar primas por riesgos para compensar por anticipado el daño que va a sufrir su salud evitando tener que pagar luego mayores indemnizaciones. Otra forma muy frecuente consiste en actuar sobre el psiquismo del trabajador para curar el daño ocasionado recurriendo al apoyo psicológico, o métodos de autoayuda para tratar de reducir el estrés, aconsejando «llevar una vida higiénica, con una dieta adecuada, reducir el consumo de tabaco y de alcohol, combatir el sobrepeso, hacer gimnasia, practicar deportes y yoga...». Este enfoque particular parece ser cuestionable porque considera a los trabajadores como individuos pasivos, que se limitan a resistir y deben adaptarse ex post al

impacto de los factores de riesgo, deben «reaccionar» ante el impacto del riesgo, pero no podrían prevenirlo y controlarlo, dejando de lado la posibilidad de atacar las causas y la necesidad de modificar los determinantes socioeconómicos que son de carácter estructural: la organización y el contenido del proceso de trabajo.

Cabe mencionar primero los trabajos de Elton Mayo y de Hans Selye.

1. Ya en la década de los años 1930, las investigaciones de Elton Mayo en la empresa Western Electric mostraron el impacto de las *relaciones humanas* y de la atención prestada a los aspectos psicológicos en el trato con el personal, para reducir el ausentismo, mejorar el clima social laboral, evitar los conflictos interpersonales y las tensiones con los supervisores y de esa manera obtener un mayor rendimiento sin tener que utilizar métodos coercitivos o aplicar sanciones. Esta importante investigación (Mayo, 1933) está en el origen de la Psicología Industrial y de la Psicología del Trabajo.

2. También en esa época Hans Selye (reeditado en 1956) puso en evidencia la existencia de «*stress*» definido como un «síndrome general de adaptación» (GAS), poniendo en evidencia la capacidad de resistencia y adaptación de las personas ante los peligros y amenazas a los cuales estaban expuestos. Los llamados estresores o factores estresantes son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno, que de manera directa o indirecta propicie la desestabilización del equilibrio dinámico del organismo (homeostasis).

Las fases descriptivas del estrés sintetizadas por Gollac (2013) son las siguientes:

*La alarma:* cuando frente a una situación estresante el organismo y el psiquismo se preparan para hacerle frente o para huir; en ese caso el organismo genera hormonas (catecolaminas) que aumentan la frecuencia cardíaca, la presión arterial y la temperatura corporal para llevar oxígeno a los músculos y al corazón y de esta manera preparar el organismo a fin de poder reaccionar acrecentando las actividades cerebrales y musculares.

*La resistencia del sujeto si la situación persiste:* en ese caso el organismo segrega otras hormonas, las glucocorticoides, que aumentan la tasa de azúcar en la sangre regulada por el sistema nervioso central para dar mayor energía a los músculos, al corazón y al cerebro, pues la necesitará para resistir al estrés.

*El agotamiento:* si no se logra hacer frente exitosamente a los peligros o amenazas, cuando la situación se prolonga o se intensifica la amenaza o si el riesgo permanece y las capacidades de resistencia del organismo se agotaron, el estrés deviene crónico predisponiendo para contraer enfermedades.

*También el sujeto puede lograr resistir o vencer el factor estresante.*

El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, pero cuando la respuesta se da en exceso, se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo humano y provoca la aparición de síntomas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento de sus facultades. como por ejemplo pérdida de memoria, alteraciones del humor, dificultades para concentrarse, entre otras.

En un comienzo el concepto de *stress* hacía referencia a la resistencia de los metales más duros cuando eran puestos en contacto con otros con menor resistencia y que



terminaban teniendo que soportar y adaptar sus formas al primero. Posteriormente los psicólogos y psiquiatras utilizaron este concepto considerándolo como un hecho natural señalando que lo importante era la capacidad de resiliencia para hacer frente a los peligros y amenazas, sin cuestionarlos o tratar de eliminarlos.

Los episodios cortos o infrecuentes de estrés representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes se suceden continuamente, el cuerpo permanece en un estado constante de alerta, lo cual aumenta la tasa de desgaste fisiológico que conlleva a la fatiga o el daño físico y en ese caso la capacidad del cuerpo para recuperarse y defenderse puede verse seriamente reducida.

El estrés laboral ha sido definido como

el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo. Es una respuesta general adaptativa del organismo ante diferentes demandas del medio cuando estas son percibidas como excesivas o amenazantes para el bienestar, salud e integridad del individuo. Se lo puede considerar un estímulo externo, una respuesta fisiológica o psicológica no específica de las personas a un estímulo de un estresor, un proceso de percepción sensorial o mental que deja secuelas y como una transacción de la persona ante una situación estresante. (Peiró, 2005)

Pero como veremos más adelante, desde el enfoque de la psicodinámica del trabajo (Dejours y Gernet, 2012; Gollac 2013) identificando las principales causas del estrés, las intervenciones para prevenirlo eficazmente deben dirigirse con prioridad a mejorar la organización de las empresas, de la producción y del trabajo, así como las condiciones y el medio ambiente de trabajo, haciendo menos autoritario, paternalista y despótico el sistema de autoridad y de comunicaciones, aumentando la participación de los trabajadores en la adopción de decisiones reconociendo un margen de autonomía y control respecto de su trabajo, para lo cual hay que desarrollar su formación y brindarle información.

Las investigaciones posteriores sobre el estrés han señalado varias de sus limitaciones, ya que asume implícitamente varios supuestos cuestionables, entre los cuales podemos destacar: que para una misma persona hay una misma reacción cualquiera sea el tipo de amenaza; que todos los individuos son pasivos frente a ellas; que todos los individuos tendrían la misma reacción ante la misma amenaza; y que la situación no cambiaría a lo largo del tiempo. Pero esa capacidad de resistencia y adaptación es diferente según los individuos y en cada uno de ellos cambia con el correr del tiempo.

Posteriormente, se difunde un concepto próximo, el de *coping*, inspirado en el modelo transaccional de R. Lazarus y S. Folkman (1986) que lo definen como «el conjunto de esfuerzos cognitivos y comportamentales destinados a controlar, reducir o tolerar las exigencias internas o externas que amenazan o superan los recursos de un individuo». El *coping* o estrategia de afrontamiento es un recurso que puede movilizar el individuo para hacer frente a una dificultad o traumatismo, cuando conscientemente, de manera voluntaria y deliberada, los trabajadores reaccionan y hacen esfuerzos frente a los riesgos y tratan de reducir las consecuencias de una situación

de tensión. Lazarus y Folkman (1986) lo definen como «actitudes y comportamientos de las personas frente a los riesgos para reducir o controlar los desórdenes provocados por el estrés».

Algunos de los síntomas más frecuentes de la insuficiencia o el fracaso de la estrategia de afrontamiento son las úlceras, los TME, la depresión o despersonalización, la baja autoestima y el bajo nivel de realización personal que en última instancia predisponen para el *burnout*. La reflexión sobre el estrés estimuló los trabajos de varias escuelas de pensamiento.

3. En la década de los años 1980, en plena vigencia del modo de desarrollo neoliberal, e inspirados en el concepto de stress, Karasek, Johnson y Theorell (Karasek, 1979,1990) en los Estados Unidos y en los países nórdicos, analizaron el equilibrio, las contradicciones o tensiones provocadas por las demandas o exigencias psicológicas del trabajo encomendado por la empresa u organización hacia los trabajadores (cantidad, complejidad, restricciones de tiempo) y en contrapartida cual es el grado de autonomía y control (latitud decisional) de estos sobre su proceso de trabajo para ejecutar las tareas, su participación en las decisiones y la utilización de sus calificaciones profesionales y competencias. Dado que el trabajo es un fenómeno social, para hacer frente a esa contradicción el trabajador puede contar con el *apoyo técnico* de sus supervisores o jefes y con el «apoyo social» (ayuda y reconocimiento) de sus compañeros de trabajo.

Las diferentes dimensiones de las dos variables permitían clasificar cuatro posibilidades de donde surgió que en una de ellas (el casillero 3), cuando el trabajo era menos estresante, se explicaba porque las exigencias eran bajas pero mayor era el margen de autonomía y de control del trabajador sobre su proceso de trabajo. Pero, según nuestras investigaciones, en la realidad estos casos eran los menos frecuentes. Sus reflexiones sobre el margen de autonomía y de control hacían referencia a la división social y técnica del trabajo que cuando eran extremas reducían ese margen, provocando fatiga y stress.

**Cuadro N° 1.** Modelo Karasek: demandas versus autonomía y capacidad de control



Fuente: Neffa (2015, p. 264)



4. El modelo COPSOQ-ISTAS21 y el cuestionario de Copenhague sobre los factores psicosociales del trabajo «Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)», se desarrollaron en Dinamarca en 1997 por Kristensen y sus colegas (Kristensen et coll., 2005; National Research Centre for the Working Environment, 2009) del Centro Nacional danamarcés de investigaciones sobre el medio ambiente de trabajo que realiza investigaciones sobre esta problemática y promueve las intervenciones de psicólogos del trabajo en diversas instituciones. El ISTAS, basado en la literatura científica revisada por el INSHT y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, es un modelo que se sitúa en la trayectoria de la teoría general del estrés inspirada por Selye y reúne las veinte distintas dimensiones de riesgo psicosocial en cinco grupos de variables.

Este trabajo muestra claramente que la alta tensión provocada por las demandas del puesto de trabajo y de la empresa u organización –cuando el trabajador tiene poco margen de control y autonomía para las tareas y cuenta con bajo o nulo apoyo social y técnico– influyen negativamente en la salud y la calidad de vida de diversas formas.

La iniciativa partió de la idea que los índices de Karasek y Siegrist se consideraban incompletos para caracterizar de manera adecuada el conjunto de las dimensiones del contexto psicosocial del trabajo. Buscaban un instrumento basado en la teoría, pero que fuera validada por características psicométricas confiables y sensibles a los cambios que se producen en los diversos niveles de análisis: la organización, el departamento o la sección de la empresa, el puesto de trabajo y los individuos.

En resumen, el ISTAS (2005) identifica siete factores de riesgo psicosociales que son estresantes: a) exceso de exigencias psicológicas del trabajo; b) falta de influencia y de desarrollo en el trabajo; c) falta de apoyo social y de calidad de liderazgo; d) ausencia de previsibilidad; e) poca claridad de rol; f) conflictos de rol, y g) escasas compensaciones por el trabajo realizado.

En el marco conceptual del método ISTAS se definieron los factores psicosociales como «aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (consumo inadecuado de alcohol, tabaco y drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) que son conocidas popularmente como «estrés» y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración».

Según el ISTAS-21, el conjunto de exposiciones a los riesgos laborales y condiciones de trabajo tienen una gran influencia en la satisfacción laboral, pues tienen que ver con el desarrollo de la autoestima y la autoeficacia. La actividad laboral promueve o dificulta que las personas ejerzan sus habilidades, controlen su trabajo e interaccionen con las demás para realizar bien sus tareas, facilitando o dificultando la satisfacción de sus necesidades de bienestar.

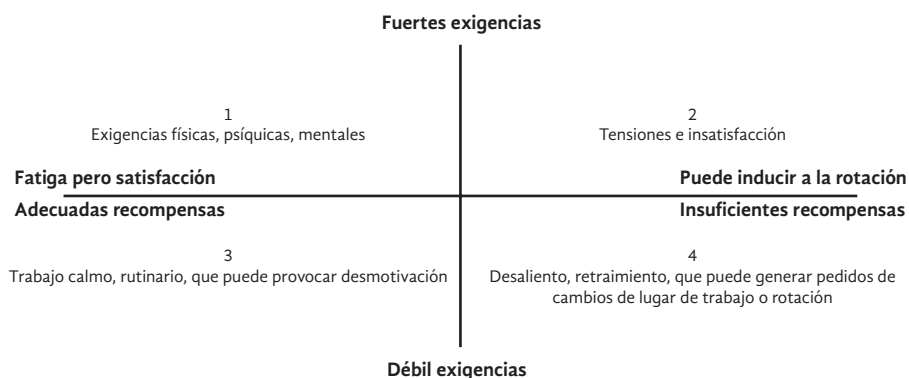
Según este modelo, la exposición laboral a factores psicosociales se ha identificado como una de las causas más relevantes de ausentismo laboral por motivos de salud y señalan que la combinación de altas exigencias y elevada intensidad con un bajo nivel

de control sobre el trabajo (denominada habitualmente alta tensión, *jobstrain* en el modelo Karasek) o con pocas compensaciones o recompensas, duplican el riesgo de muerte por ACV o IM.

Un aspecto positivo de este modelo es que no solo trata de identificar los riesgos, sino que se propone introducir cambios en las empresas u organizaciones para hacer frente a esos problemas y que introduce la variable género al reconocer la *doble presencia* de las mujeres.

- En Alemania, una década después, sobre el mismo tema pero desde otra perspectiva, Siegrist (1996, 2000, 2004, 2006), señaló la contradicción entre la intensidad del trabajo (no solo el volumen de la demanda sino también el ritmo impuesto al trabajador) y por otra parte la recompensa monetaria recibida a cambio de su esfuerzo y dedicación. Uno de sus colegas aportó otra dimensión y puso de relieve la necesidad que tiene el trabajador para recibir, además de la recompensa monetaria, el reconocimiento moral o simbólico de sus superiores y de sus compañeros de trabajo. Los aportes de Siegrist son muy importantes precisamente porque toman más en cuenta la intensidad del trabajo, que es una de las características de los procesos de trabajo en el modo de desarrollo neoliberal. El casillero 3 que cruza las vivencias y percepciones de los trabajadores cuando el trabajo no es muy intenso y las recompensas son adecuadas, muestra que estaríamos en presencia de un trabajo calmo, muy conveniente, pero que puede ser rutinario y por eso puede hacer perder la motivación.

**Cuadro N° 2.** Modelo de Siegrist: desequilibrio entre esfuerzo vs. intensidad y recompensa



Fuente: Neffa (2015, p. 283)

- La *justicia organizacional* es un modelo que tiene sus fuentes en el derecho y estudia el mayor o menor grado de respeto y la dignidad con los cuales son tratados los asalariados por parte de quienes tienen la autoridad. Se refiere también a la información y las explicaciones que la autoridad proporciona a los asalariados sobre la marcha de la empresa u organización y sobre los procesos productivos. La violación

de la justicia organizacional dentro de las empresas u organizaciones provoca el deterioro de la salud psíquica y mental de los trabajadores y se ha relacionado con el incremento de los problemas cardiovasculares.

Este modelo surge de la teoría de la equidad, que se basa en el supuesto de que los individuos desarrollan sus creencias acerca de lo que consideran justo o injusto en las relaciones, los procedimientos y la distribución de los recursos asignados, en contrapartida del trabajo proporcionado y más allá de los aspectos individuales o de la comparación intrapersonal, a diferencia de los modelos de Karasek y Siegrist que se concentran en los aspectos individuales. Así, un trabajador puede considerar que no hay injusticia específicamente hacia su persona por parte de la organización, pero que sí la hay cuando éste se compara con la situación de otro trabajador del mismo espacio organizacional. Este modelo toma muy en cuenta las relaciones intrapersonales y la situación de trabajo.

Los factores de riesgo psicosociales relacionados con el modelo de la justicia organizacional son: el sentido de coherencia, la violencia ocupacional y la justicia (organizacional, informacional, procedimental, relacional) (Moorman, 1991).

La *justicia relacional* se orienta a medir y autoevaluar la relación que el trabajador mantiene con su superior directo. Esos riesgos relativos han sido verificados como estadísticamente significativos al constatar problemas de salud mental y ausentismo. Este tipo de justicia se distorsiona cuando los trabajadores perciben discriminaciones, acoso, malos tratos por parte de la dirección o los supervisores, violencia verbal o física proveniente del colectivo de trabajo o de los clientes y usuarios. La justicia relacional puede ser asimilada a la recompensa y el reconocimiento del modelo de Siegrist.

La *justicia informacional* se cumple cuando la autoridad proporciona a los trabajadores información y explicaciones confiables sobre las razones por las cuales se ha decidido implementar o no ciertas actividades y se encomienda la ejecución.

La *justicia procedural* está cuestionada cuando los trabajadores perciben que se desconocen o se violan las reglas establecidas y las normas éticas en cuanto a los procedimientos. Según la justicia procedural, los procedimientos para la toma de decisiones deben incluir la opinión de los trabajadores involucrados y evitar la discriminación. Su violación se relaciona con síntomas depresivos y con el ausentismo por causa de enfermedad.

La *justicia distributiva* estudia la percepción de la equidad en la recompensa monetaria y el reconocimiento recibidos a cambio del esfuerzo en el trabajo. Tiene dimensiones comunes con el modelo de Siegrist, pero toma también en cuenta la comparación interpersonal y su vulneración; esta injusticia tiene efectos significativos en los síntomas depresivos y en el ausentismo. Se atenta contra la justicia distributiva si se percibe que no hay una distribución apropiada de la recompensa monetaria y de los beneficios en función de la intensidad y calidad del trabajo efectuado.

Este es un enfoque complementario al modelo de Siegrist, porque se refiere a la recompensa y el reconocimiento que el trabajador espera recibir por parte de la empresa u organización.

Son numerosos los estudios que se han llevado a cabo utilizando el concepto de justicia organizacional. El cuestionario elaborado por R. Moorman (1991), que es el más utilizado, toma en cuenta el problema del liderazgo. Implica estudiar los comportamientos del superior, su respeto por la verdad, su capacidad para tomar en cuenta el punto de

vista de cada uno de los subordinados y los derechos que ellos tienen, su imparcialidad cuando llega el momento de evaluarlos, y el hecho de que les haga una devolución de información que puede ser de utilidad para el trabajador. Elovainio y sus colegas (Elovainio y otros, 2010) pudieron establecer con un estudio longitudinal prospectivo, que los asalariados que se consideran objeto de una justicia elevada en su trabajo tienen significativamente menos riesgos de fallecimiento por causa de ACV en comparación con sus colegas que declararon ser objeto de una menor justicia. La distancia constatada entre las dos situaciones es muy amplia.

Estos sentimientos de sufrir injusticia tienen relevancia en cuanto a la salud. La injusticia organizacional tiene como consecuencia un aumento de la presión arterial, puede dar lugar a ACV, perturbaciones de la salud mental, depresiones, perturbaciones del sueño, e incluso intentos de suicidio. Estas variables tienen más sentido si se toma en cuenta el apoyo social y el apoyo técnico cuando se pregunta en el cuestionario de Moorman: «¿el supervisor me trata con respeto?, ¿mi supervisor me escucha si le hablo?, ¿mi supervisor presta atención a lo que digo?»

El modelo de justicia organizacional afirma que, en su actividad laboral, las personas pueden sufrir diversas formas de injusticia en cuanto a los procedimientos de gestión de la fuerza de trabajo (discrecionalidad en cuanto a la toma de decisiones y la asignación de tareas, rotación forzada de actividades, la fijación de montos o sistemas de remuneración considerados insuficientes, el establecimiento de penas o castigos injustificados, la decisión discriminatoria sobre las promociones) y en cuanto al trato y las relaciones (autoritarismo, paternalismo, discriminación, acoso, violencia moral o física, riesgo de desempleo por el vaciamiento de tareas y recurrir *al mobbing* para estimular las renuncias, etc.).

El postulado central de esta teoría afirma que cada persona desarrolla creencias acerca de lo que es un justo reconocimiento del empleador en contrapartida del trabajo realizado, en comparación con otras personas en situación equivalente.

M. Vézina y otros (2006) analizaron los efectos de la falta de justicia sobre la salud mental aplicando un cuestionario preparado por R. Moorman (1991) sobre 10 casos, tomando en cuenta el comportamiento social del superior, su respeto por la verdad, la capacidad para tomar en cuenta la opinión de los subordinados y los derechos de éstos, la imparcialidad al tomar decisiones y la devolución de información. El estudio permitió asociar directamente el goce de justicia con el buen estado de salud. Lo mismo se comprobó con el relevamiento de la presión arterial sistólica, que es más elevada entre los asalariados que afirman estar expuestos a una débil justicia organizacional o enfrentar situaciones conflictivas. Las investigaciones concluyen que un cambio favorable en cuanto a la vigencia de la justicia organizacional, sobre todo la relacional, disminuye el riesgo de perturbaciones mentales. Los síntomas depresivos que se manifiestan son reducidos cuando los asalariados son objeto de justicia distributiva, pero en cambio se exacerban en caso de injusticia.

Los modelos de Siegrist de exigencia o esfuerzo versus recompensa, de Karasek-Johnson-Theorell de demanda-autonomía y control-apoyo social y el de justicia organizacional sirven de marco conceptual para la mayoría de los trabajos sobre RPST que se han difundido en las últimas décadas.

Un aporte importante se introduce gracias a los estudios de la ergonomía de la actividad.

7. Alain Wisner (1988) en el CNAM contribuyó desde la Ergonomía a la fundamentación de los RPST, pues puso de manifiesto la diferencia entre el trabajo prescripto y la actividad. El trabajo es prescripto por quienes organizan y planifican la producción de bienes o de servicios, pero que no necesariamente han tenido la experiencia de llevar a cabo ese trabajo. Se concretan en normas y procedimientos orientados a la ejecución de una tarea, buscando la reducción del tiempo necesario para llevarla cabo y estandarizando los esfuerzos, gestos y posturas para hacerlas más productivas.

Pero cuando el trabajador al cual se le ha asignado esa tarea trata de ejecutarla siguiendo las prescripciones, se encuentra siempre con dificultades. En su diseño, el trabajo tiene con frecuencia defectos o insuficiencias, las materias primas o la información no son de calidad y obstaculizan la producción, las máquinas y herramientas funcionan mal o tienen problemas de mantenimiento, se producen cortes de electricidad o caídas en los sistemas informáticos, el trabajador debe soportar por parte de otros interrupciones involuntarias de su trabajo, o hay consignas contradictorias que dificultan cumplir con los objetivos.

La inadecuación entre el trabajo prescripto por la jerarquía de las empresa u organización y, por otra parte, la actividad que el trabajador lleva a cabo efectivamente según sus diferentes características individuales –edad, género, nivel de formación, calificaciones y competencias, estado de salud, actitudes y comportamientos– genera tensiones y presiones dando como resultado una mayor fatiga en detrimento de su salud y los afecta de manera heterogénea según su capacidad de resistencia y de adaptación. El desconocimiento de las características individuales de los trabajadores cuando se les asignan las tareas implica que no se consideren de manera diferenciada las capacidades de cada uno de ellos.

Frente a estas dificultades el trabajador se esfuerza, agudiza su ingenio, recurre a su creatividad, moviliza su astucia, busca en su memoria otras circunstancias similares, consulta a sus compañeros y jefes para resolver los problemas y hacer frente a todos esos incidentes. Ejecutar la actividad haciendo el esfuerzo de superar esas dificultades implica una mayor carga física, psíquica y mental que las prescriptas, pero que no siempre es recompensada monetariamente ni reconocida moral y simbólicamente.

La instancia jerárquica que tiene a su cargo la gestión de la fuerza de trabajo debería hacer el esfuerzo por conocer previamente cuál fue la trayectoria laboral del trabajador, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse y cuáles son sus restricciones extra-laborales y sus rasgos de personalidad. Esta consideración tendría efectos positivos tanto para el desempeño de la organización como para la salud del trabajador.

Esta contradicción entre el trabajo prescripto y la actividad está originada en insuficiencias en cuanto a la organización y el contenido del proceso de trabajo y demuestra que el trabajo ejecutado es siempre «más rico» que ese trabajo cuando se había prescripto. Y es cuestionable que el sueldo o salario es fije según el trabajo prescripto.

8. Luego de la edición del libro de Christophe Dejours, *Travail: usure mentale* (1992) surgió una versión de la psicodinámica del trabajo que se define como «el análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones de trabajo». Este enfoque sugiere que las investigaciones deben tomar como centro de gravedad los conflictos que surgen cuando el sujeto, que tiene una historia singular preexistente, está confrontado a una situación de trabajo cuyas características son, en gran medida, fijadas independientemente de su voluntad. Para Dejours no existe propiamente una Psicopatología del Trabajo, es decir enfermedades mentales ocasionadas por ciertas formas de trabajo (Dejours y Gernet, 2014). El acento de la Psicodinámica del Trabajo está puesto sobre la capacidad de dar un sentido a la situación, a defenderse del sufrimiento y a enfrentar los riesgos de enfermedad movilizándolo sus recursos individuales, capacidades cognitivas, afectivas y relacionales, pero también contando con la cooperación y el apoyo técnico y social que aporta el colectivo (Molinier, 2011).

El sufrimiento es un concepto clave de la psicodinámica del trabajo, pero no se lo asimila al estrés. Afirma Dejours, lo siguiente: «el sufrimiento significa una dimensión intrínsecamente subjetiva de la vivencia psíquica, de lo que la persona percibe y siente». El sufrimiento indica de manera genérica lo que, surgiendo de la vivencia psíquica es enigmáticamente desagradable, desestabilizante para el trabajador. El sufrimiento designa los estados infra-patológicos que forman parte de la normalidad, hasta el punto de que se puede hablar de una «normalidad sufriente» (Dejours, 1988). La consideración de los sufrimientos individuales de los trabajadores no puede dejar de lado la existencia de situaciones colectivas en igual situación, con lo cual las acciones de prevención centradas sobre los asalariados individuales son insuficientes.

Pero los trabajadores no quedan pasivos frente a los riesgos y el sufrimiento. Si desde el inicio de su actividad los trabajadores logran sublimar el sufrimiento, eso tiene efectos benéficos para la salud. En caso contrario para poder hacer frente al sufrimiento los trabajadores construyen estrategias defensivas (individuales y colectivas). Las individuales consisten, por ejemplo, en la aceptación de primas monetarias por riesgo, o de primas por presentismo, en compensación del hecho de ir a trabajar incluso estando enfermos, lo que de hecho es un intercambio de salud por dinero. Las colectivas contribuyen a negar, subestimar o ignorar los riesgos, recurriendo a mecanismos psicológicos; pero como no eliminan los riesgos, esas actitudes inducen comportamientos imprudentes de los trabajadores que pueden predisponer para ser víctimas de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Si no pueden sublimar el sufrimiento o transformarlo mediante la imaginación, se defienden colectivamente orientando sus maneras de pensar y de actuar para tratar de evitar la percepción de lo que los hace sufrir. Sin embargo, las estrategias defensivas actúan por medios simbólicos como la ocultación, los eufemismos y la racionalización, que modifican los afectos, los pensamientos y los estados mentales.

9. Desde la crisis del modo de desarrollo «keynesiano fordista» y el inicio del modo de desarrollo neoliberal, la discusión sobre el desempleo elevado y estructural, la precariedad, las profecías del fin del trabajo y de la sociedad salarial tuvo su apogeo

y progresivamente se estudió el impacto de esta situación sobre la salud de los trabajadores. Cuando se intensificó el proceso de cambio científico y tecnológico y los estudios desde la Economía y la Sociología del trabajo pusieron de relieve el crecimiento sostenido de dichos fenómenos, la fuerza de trabajo devino en una mercancía cuando se la moviliza mediante contratos como monotributistas o autónomos, además de las diversas modalidades del trabajo precario.

De la «era del proletariado» se pasa así progresivamente a la «era del precariado», con una relación salarial específica que se expande en todos los países del mundo. Como veremos cuando analicemos las teorías sobre los riesgos psicosociales en el trabajo, padecer estos flagelos (el desempleo de larga duración, el subempleo, la precariedad, el trabajo no registrado) o las amenazas de sufrirlos, provoca un gran sufrimiento en muchos trabajadores e impacta sobre su salud psíquica y mental.

#### **14. EL CONCEPTO Y LAS DEFINICIONES SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984), los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo».

Por nuestra parte, proponemos provisoriamente una definición amplia, de carácter descriptivo, que pone el acento en su complejidad y sus repercusiones:

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Están directamente relacionadas con factores condicionantes: los riesgos del medio ambiente (agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad), y las condiciones de trabajo (que incluyen el contenido y la organización del proceso trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los servicios sociales y de bienestar ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la ergonomía y las posibilidades de participar en la prevención de los riesgos). Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo (con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios) todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a la salud física, psíquica y mental del trabajador como al desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad de la misma y en consecuencia sobre la competitividad de las empresas. Finalmente repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social incidiendo sobre el gasto público en materia de salud. Se propone para su análisis un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes (los ya mencionados y otros aún desconocidos) pueden



interaccionar en la realidad, de manera que una misma dolencia, daño o enfermedad tiene en la práctica diversas causas y que, a su vez, una misma causa puede provocar diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos).

En nuestras investigaciones postulamos que el principal determinante de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo es el contenido y la organización del proceso de trabajo.

Desde el punto de vista operacional y en coherencia con lo expuesto, proponemos adoptar una definición sintética siguiendo a Michel Gollac:

son los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. (2011)

Es a esta definición a la que haremos referencia cada vez que utilicemos el acrónimo RPST.

Tradicionalmente varias estrategias de prevención de los RPST se han aplicado. Una de ellas consiste en atacar las consecuencias y tratar de aislar al trabajador del riesgo: por ejemplo, reducir la duración de la jornada de trabajo o el tiempo de exposición al riesgo. Otra, muy frecuente, consiste en pagarle al trabajador primas por riesgos a los cuales él debe someterse, compensando monetariamente y por anticipado el daño que va a sufrir su salud. Se puede también actuar sobre el psiquismo del trabajador para contenerlo y curar el daño ocasionado, es decir «tratar» su estrés, y al mismo tiempo con una perspectiva «higienista» aconsejarle una vida saludable, una dieta equilibrada, reducir el consumo de tabaco y de alcohol, así como practicar deportes o yoga. Estos enfoques consideran a los trabajadores como seres pasivos, que se limitan a resistir y adaptarse ex post al impacto de los factores de riesgo, dejando de lado la posibilidad de actuar de manera preventiva para reducir o eliminar las verdaderas causas e insistir en la necesidad de cambiar la organización y el contenido del proceso de trabajo.

## **15. ¿CÓMO REACCIONÓ EL GOBIERNO FRANCÉS ANTE LOS PROBLEMAS GENERADOS POR EL NUEVO PARADIGMA?**

A comienzos de este siglo XXI, el diagnóstico hecho por los empresarios y funcionarios del cual se habían hecho eco los medios de comunicación, puso el acento en la falta de compromiso de los trabajadores para con la empresa, el elevado ausentismo y la rotación, el aumento de licencias por enfermedad debido a los trastornos músculo esqueléticos (TME) y depresiones, los frecuentes conflictos interpersonales y no solo con la jerarquía, cuyas consecuencias eran el deterioro del *clima laboral*, la baja productividad y el deterioro de la calidad que hacían perder competitividad a las empresas y quejas por parte de los usuarios de los servicios públicos, en paralelo con un profundo malestar, incluso entre los que tenían salarios adecuados.



En el debate público y en los medios, resurgió un concepto «humanista», viendo al trabajador como un ser integral con dimensiones físicas, psíquicas y mentales, dejando de lado un materialismo banal y analizando el notorio deterioro de la salud psíquica y mental y su somatización, se observó una toma de conciencia con posturas muy claras por parte de las nuevas generaciones.

El gobierno francés convocó a Michel Gollac para elaborar un indicador de los riesgos psicosociales y del malestar en el trabajo que experimentaban amplios sectores de la sociedad. Cabe recordar que Michel Gollac junto con Serge Volkoff (1993) y otros colegas del INSEE habían diseñado las primeras encuestas sobre condiciones de trabajo que se llevan a cabo en Francia cada cuatro años desde 1974. Comparando las encuestas realizadas se observa que el ritmo y la carga de trabajo no han mejorado sustancialmente en las últimas décadas.

Pero en cuanto a los efectos que provocan las condiciones y medio ambiente de trabajo sobre su salud, quienes son encuestados no exageran ni sobre-valoran los aspectos negativos, sino que por ignorancia, por las rutinas o porque se han habituado, los han naturalizado. No siempre son conscientes de todos los riesgos que corren cotidianamente por el simple hecho de trabajar ni de las repercusiones que pueden ocasionar sobre su salud.

Para responder al pedido del gobierno M. Gollac (2011) formó un grupo pluridisciplinario de investigadores, el Collège d' Expertise,, que luego de hacer un profundo estado del arte en cada una de las especialidades relacionadas con las ciencias sociales del trabajo, elaboraron un modelo de RPST que retoma los descubrimientos hechos por los autores antes mencionados, los armoniza, articula, e integra, agrupando los riesgos psicosociales en el trabajo en seis grandes grupos de variables.

Como insumos para formular esa nueva concepción de los RPST el Colegio realizó numerosas audiciones y procedió a la discusión de once documentos («estados del arte»), redactados por diversos expertos y hacer una síntesis de conjunto.

El modelo teórico resultante es de contenido pluridisciplinario: toma en cuenta múltiples dimensiones de la relación trabajo-salud-enfermedad y para operacionalizar su estudio se estructura en seis ejes. Elaboraron un Informe Intermedio sobre los indicadores estadísticos disponibles que se sometió en 2009 al Consejo de Orientación sobre las Condiciones de Trabajo, organismo público de composición tripartita, destinado al análisis de los riesgos psicosociales.

El informe final fue entregado al gobierno francés en 2011 y publicado por Gollac, como «*Collège d' Expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*» (2011), que agrupa los RPST en seis ejes, insistiendo en que no es posible buscar un solo índice para hacer más fácil el análisis del caso de cada asalariado. La cantidad de ítems de la encuesta que proponen es muy superior a los que habían elaborado Karasek y Siegrist.

Una de las consecuencias de la toma de conciencia colectiva sobre los riesgos del trabajo y del eco que en el medio académico, sindical y político tuvo el Informe de Michel Gollac y el Collège d' Expertise (2011), fue que el Estado francés adoptó una serie de normas en esa materia. Un acuerdo relativo a la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo en la función pública fue firmado el 22 de octubre de 2013, y el mismo obligaba a cada empleador, también del sector público, a elaborar un plan de evaluación y prevención de los RPST. Y desde 2015 cada empleador de ese sector debe elaborar un plan de evaluación y de prevención de los RPST en los lugares de trabajo.

La encuesta INSEE-DARES «Conditions de Travail» de 2013 toma en cuenta los aportes del *Collège d'Expertise* y desde entonces se aplicará cada cuatro años para medir las condiciones y medio ambiente de trabajo y también los riesgos psicosociales en el trabajo. La misma permite construir índices sintéticos pero ahora solo de los trabajadores que están en la actividad. Otra novedad respecto de los cuestionarios de Karasek, de Siegrist y del Copsoq es que permite analizar los datos de la encuesta INSEE-DARES sin ningún *a priori* y construir índices de la exposición a los RPST.

## 16. LOS SEIS EJES DEL MODELO DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

Estos ejes no son variables aisladas, sino que agrupan como un «racimo» a las que se refieren a una misma dimensión integrando los estudios científicos con los resultados de investigaciones empíricas, para dar lugar a un conjunto coherente que tiene mucha similitud con el enfoque ya mencionado del Copsoq, ISTAS-21 (2004, 2005). Los resúmenes a continuación.

### 1. La cantidad, la duración y la intensidad del trabajo

Estas demandas y exigencias toman en cuenta las nociones de «demanda psicológica y autonomía» (Karasek) y de «intensidad del esfuerzo y recompensa más reconocimiento por el esfuerzo realizado» (Siegrist). Esto depende esencialmente de la organización y el contenido del proceso de trabajo y por ejemplo de la calidad de los medios de producción y cómo funcionan, si se tienen que utilizar nuevas tecnologías para lo cual se está no se está formado, las restricciones y exigencias de trabajar intensamente o a un ritmo elevado con bruscos cambios, aceptar sobre-exigirse en el trabajo para obtener una ecompensa o un ascenso, tener que hacer un trabajo muy complejo que debe ser ejecutado en poco tiempo movilizándolo sus recursos y competencias, recibir instrucciones imprecisas o consignas contradictorias que generan dudas e incertidumbre, si se fijan objetivos imposibles de cumplir, poco realistas e imprecisos que generan ambigüedad y se tiene la sensación de que es difícil alcanzarlos, se le imponen exigencias de polivalencia y de pluri-actividad siendo obligados a asumir fuertes responsabilidades, no se tienen todas las calificaciones necesarias para ejecutar concretamente la actividad, se sufren interrupciones perturbadoras involuntarias y no programadas de las actividades, tener que trabajar rápido y apurarse en detrimento de la calidad y efectuar una cantidad de trabajo considerada excesiva. Estas tendencias no solo se verifican en la industria sino también en las actividades terciarias y de servicios y obviamente en la administración pública en sus diversos niveles.

La otra variable determinante de este eje es la duración y configuración del tiempo de trabajo en días laborables, la existencia o no de 48 horas de reposo entre dos semanas de trabajo, la incertidumbre y la improvisación en cuanto a los horarios de trabajo, las horas «extra», el trabajo nocturno y por turnos rotativos, que permiten reducir las inversiones en capital pero que modifican el ritmo circadiano con impactos sobre la salud y el bienestar de los trabajadores generando dificultades para conciliar el trabajo con la vida social y familiar (Queinnec y otros, 2001).

Estos factores acentúan la carga mental del trabajo y los esfuerzos cognitivos para concentrar la atención, hacer uso de la memoria, procesar la información captada por los sentidos, identificar las diversas alternativas y adoptar decisiones para ejecutar la tarea y alcanzar los objetivos fijados, controlando la ejecución. Pero hay que recordar que dentro de un mismo colectivo de trabajo existe una gran diferencia entre los trabajadores en cuanto a su capacidad de resistencia y de adaptación a estos riesgos. De acá la importancia de la Ergonomía.

Dentro de este primer eje tiene mucha importancia la existencia o la carencia de los servicios de prevención en materia de seguridad y salud y disponer de la información sobre la existencia de los riesgos profesionales. Los factores de la encuesta sobre la intensidad y la complejidad del trabajo citados en varias investigaciones son: «Yo debo pensar en varias cosas a la vez», «yo trabajo bajo presión», «me demandan hacer una cantidad excesiva de trabajo», «estoy obligado a apurarme», y «para efectuar correctamente mi trabajo no tengo el tiempo suficiente».

## 2. La autonomía y el margen de control sobre el proceso de trabajo

Dentro de las empresas, la OCT instaurada para racionalizar el trabajo y reducir los tiempos muertos, puede constituir una restricción a un trabajo autónomo y a la integración del trabajador, si no existen medidas de prevención de los riesgos ni la posibilidad de expresarse acerca de la calidad de vida de trabajo y si la empresa no se convierte en un lugar de aprendizaje.

Autonomía en el trabajo significa tener márgenes de libertad y de maniobra (latitud decisional) para tener acceso a la información sobre la marcha de la empresa u organización, para concebir y ejecutar la tarea, poder disponer de previsibilidad sobre el trabajo a realizar y participar en cuanto a la evaluación de la actividad. El trabajador debería dejar de ser un sujeto pasivo para ser un actor en su trabajo, donde pueda utilizar los conocimientos y las competencias adquiridas, desarrollarlas y aprender, participar activamente y tener la posibilidad de progresar y hacer carrera dentro de la organización.

La autonomía puede referirse a la elección del estilo y ritmo de trabajo, poder tomar iniciativas y tener la posibilidad de decidir sobre la manera de organizar el trabajo y elegir los procedimientos, poder interrumpir su trabajo cuando lo decida para recuperarse de la fatiga y compartir momentos de convivialidad e intercambiar con los colegas acerca del trabajo.

Ser autónomo supone tener la inteligencia y capacidad de reflexión para reaccionar rápidamente ante situaciones imprevistas y eso está relacionado con las calificaciones profesionales y experiencia adquiridas. La autonomía es la condición necesaria para hacer un trabajo de calidad si ese trabajador está motivado para seguir aprendiendo.

La falta de autonomía reduciría el trabajador a la condición de ser un simple ejecutor de tareas. Con frecuencia para alcanzar los objetivos el trabajador debe dejar de lado o violar las consignas del trabajo prescripto y debe tomar iniciativas para elegir la mejor manera de proceder para ejecutar el trabajo, poder fijar el objetivo posible de su trabajo y el contenido de la tarea. La posibilidad de utilizar e incrementar las

competencias da un margen de libertad para conducir su vida laboral y su carrera profesional.

Un trabajo impuesto por otros, que sea repetitivo, desprovisto de interés, con una cadencia impuesta para hacer un trabajo monótono, se oponen al desarrollo personal porque provoca fatiga física, mental y psíquica y puede provocar crisis nerviosas, la generación de automatismos y un desinterés por el trabajo.

La monotonía consiste en hacer de manera repetida y continuamente una misma serie de operaciones, que generan fatiga. Para tener placer en el trabajo se debe poder variar la forma de ejecutarlo, además de tener adecuadas recompensas monetarias y el reconocimiento de los compañeros de trabajo, los superiores los clientes y usuarios.

La individualización excesiva del trabajo, cuando se trabaja según proyectos que tienen tiempos estrictos de inicio y de finalización, puede generar tensiones debido a la incertidumbre en el empleo y en el desarrollo de la carrera luego de concluirlos. Tener autonomía y margen de decisión implica poder participar de alguna manera en la preparación y adopción de las decisiones, así como utilizar y desarrollar las calificaciones y competencias de los trabajadores que las ejecutan y ejercer un control sobre las actividades realizadas. Para ello debe contar con el *apoyo técnico* de sus jefes y supervisores y del *apoyo social* brindado por los colegas, clientes y usuarios, mencionados por Karasek.

Reconocer u otorgar autonomía del trabajador le genera satisfacción, lo fideliza a la empresa, lo estimula a cooperar en el seno de un colectivo de trabajo y lo asocia al progreso de la misma.

En las empresas que utilizan modernas tecnologías de la información y las comunicaciones, la autonomía de trabajadores debidamente formados es la condición para que aumente la productividad, se reduzcan los costos unitarios, mejore la calidad y se generen innovaciones. Eso evitará la rotación de los trabajadores más talentosos.

### 3. El trabajo emocional y la necesidad de controlar las emociones

Las exigencias de controlar las emociones que afectan nuestros sentimientos, se generan en las relaciones con los diversos niveles de la jerarquía de la empresa u organización, con los colegas de trabajo, los clientes y usuarios que son cada vez más exigentes. Pueden causar daño y sufrimiento o por el contrario permitir el control sobre sí mismo y así lograr satisfacciones. Esta dimensión es muy importante para quienes trabajan cara a cara con pacientes, clientes, alumnos o público en general. El trabajo fundacional sobre este tema fue el de A. Hoschsild (2003a y 2003b), que habla del trabajo emocional para referirse a «la administración del sentimiento para crear una exhibición facial y corporal públicamente observable». Esto es predominante en las actividades de cuidado (*care*), y en especial en las áreas de educación y salud. Se trata de actividades que implican: una dimensión física o de contacto corporal con los clientes, alumnos, pacientes y sus familiares; una dimensión cognitiva, a través de la observación, seguimiento de las actividades de los alumnos, y en las tareas de cuidado la atención de pacientes en situaciones de urgencia, el conocimiento de horarios para la prestación de servicios, y el suministro de comidas o medicamentos; una dimensión psíquica emocional para controlar sus emociones y las de alumnos, clientes o pacientes, una dimensión relacional que implica la comunicación, información y

la capacidad de escucha para tratar de transmitir seguridad, no demostrar el miedo, expresar sentimientos amigables cuando hay que atender a los clientes o tienen lugar los cuidados, ser capaz de fingir y de ocultar a sus interlocutores una información que puede dañarlos.

Los trabajos de cuidado requieren continuidad, y en el área de salud se debe poder hacer frente a imprevistos y urgencias, trabajos que continúan durante la noche, los fines de semana y días feriados, temprano en la mañana y tarde en la noche. Y esto se adiciona a la carga física, psíquica y mental del propio trabajo y repercute sobre la vida privada y familiar especialmente en el caso de las mujeres con responsabilidades familiares. Si hay una sobrecarga de trabajo y no es posible aumentar la cantidad de personal, el control de las emociones se dificulta y puede dar lugar a un agotamiento emocional (*burnout*), y más generalmente a los trastornos músculo esqueléticos (TME), las lumbalgias, teniendo que controlar la violencia física y verbal, el hostigamiento y el acoso sexual.

En el contexto del nuevo paradigma, de donde el cliente surge revalorizado, el trabajo emocional es decisivo. Se requiere que los trabajadores autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión para satisfacer y fidelizar al cliente y con frecuencia el trabajador tiene que mostrar emocionalmente lo que no siente y debe hacer un ejercicio continuo de autocontención corporal, para tratar de representar un rol. Para fidelizar a los clientes, directa o indirectamente se recomienda al trabajador que exprese que la ejecución del trabajo que hace es placentera y agradable y que muestre a los clientes emociones positivas por lo que está haciendo. El trabajo emocional en interacción con los colegas, clientes y usuarios, implica entonces tener que disimular, esconder, controlar y moldear sus propias emociones para a su vez controlar y moldear las emociones de los demás, movilizandó la subjetividad. Esto sucede porque las relaciones con el público que son cada vez más exigentes, generan tensiones, se llevan a cabo cara a cara, se pueden recibir quejas injustificadas, debe estar en contacto con el sufrimiento de clientes y usuarios cuando no se puede hacer nada eficaz para evitarlo, hay que simular entusiasmo, así como estar siempre en buena salud y comprometidos con el trabajo a pesar de experimentar el miedo a la violencia interna y externa, al hostigamiento, los insultos, miedo a ser víctima de los accidentes y enfermedades profesionales, pero tener que esconderlo. Con frecuencia hay que ocultar y callar sus propias preocupaciones, ante la necesidad de dominar y moldear las propias emociones, como parte constitutiva del trabajo, para atender personas ansiosas, coléricas, violentas, ante quienes se debe mostrar comprensión y compasión, tratando de no involucrarse en la situación y de no confundir los propios sentimientos con los de otros. O tener temor al fracaso de no poder hacer bien o a tiempo el trabajo y ser objeto de observaciones, reprimendas, sanciones, pérdida de ingresos, o ser estigmatizados y caer en el ridículo frente a los demás.

Entonces, las exigencias emocionales movilizadas en la actividad si no son auténticas pueden causar daño o por el contrario permitir el control sobre sí mismo y lograr satisfacciones en las relaciones con el público, clientes, usuarios, pacientes y sus familiares.

Desde una perspectiva psicológica la dimensión emocional del trabajo moviliza un conjunto de procesos psíquicos que se conceptualizan como una combinación de inteligencia emocional, adaptativa y social.

#### 4. Las relaciones sociales y las relaciones de trabajo

Estas relaciones facilitan, permiten o impiden la integración de un trabajador en un colectivo cuando existen comportamientos hostiles en su medio ambiente de trabajo. Son importantes y múltiples porque se refieren a los compañeros de trabajo, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización en sí misma como empleadora y, finalmente, los clientes y usuarios, así como los educandos, los pacientes y sus familiares si correspondiera.

En su lugar de trabajo el clima social debe ser adecuado y estimulante para que el trabajador se involucre; éste necesita recibir allí un reconocimiento por parte de los demás y no ser objeto de injusticias, debe insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos, cooperar y seguir aprendiendo, así como recibir el apoyo social (de los compañeros) y técnico (de los jefes o la jerarquía) para hacer frente a las dificultades. El estilo de liderazgo de los jefes puede hacer más agradable o desagradable el trabajo, según el respeto con que se trate a los trabajadores, la atención que se preste a sus opiniones y el reconocimiento que les otorga.

Es importante para el trabajador gozar de la inclusión, la justicia y el reconocimiento dentro de la empresa u organización, pues está relacionado con una comunidad de trabajo, donde las relaciones concretas de comunicación, convivencia y cooperación pueden ser fuertes o débiles y contribuir en mayor o menor grado al propósito de integrarse. La justicia organizacional puede exigir que se tome en cuenta el mérito (performance, competencia, esfuerzo) para acordar la recompensa y el reconocimiento. El apoyo social para poder hacer bien el trabajo resulta de la solidaridad en el seno del grupo, de la comunicación y de la cohesión en el colectivo de trabajo. El aislamiento o la falta de esos apoyos originan problemas de salud mental, depresiones, perturbaciones del sueño y del humor. Contribuye a la salud mental el aumento de las capacidades de actuar y recibir los «juicios de belleza» de los compañeros por la calidad del trabajo realizado y el «juicio de utilidad» de los superiores al comprobar la eficacia de la tarea y si pueden discutir libremente sobre la calidad de su trabajo en un marco adecuado (Dejours, 2012).

Las estrategias colectivas de defensa ya mencionadas permiten preservar la salud mental de los trabajadores cuando están expuestos a peligros y no se pueden proteger eficazmente. El desarrollo de esas defensas permite evitar la manifestación del sentimiento de temor y las normas que se instauran colectivamente deben ser respetadas porque en caso contrario se deja de lado o sanciona al infractor. Pero esto implica dejar de lado las discusiones sobre el trabajo real y negar la existencia de los riesgos, pero estos siguen realmente existiendo.

Un papel determinante corresponde a los jefes y superiores pues su estilo de liderazgo puede hacer más agradable o desagradable el trabajo según la consideración y el respeto con que tratan a los trabajadores y el reconocimiento otorgado. Un control muy estricto de los jefes a los subordinados es causa de sufrimiento, pero es también un indicador de problemas de la organización. La calidad de la relación salarial, la estabilidad en el empleo y un buen nivel del salario, así como las perspectivas de promoción, contribuyen al bienestar de los trabajadores.



Cuando el trabajador debe hacer tareas por debajo de sus competencias, o que las considera inútiles, es fuente de sufrimiento.

El reconocimiento de los clientes y del público es necesario para evitar el sufrimiento, pero hay trabajadores que se quejan del mal trato, de la falta de atención y de reconocimiento y no perciben la utilidad social de su profesión.

El hostigamiento o acoso moral lo define como:

un conjunto de comportamientos repetidos que tienen por objeto una degradación de las condiciones de trabajo susceptibles de vulnerar los derechos de los asalariados y de su dignidad, alterar su salud física y mental o de comprometer su futuro profesional, (Hirigoyen, 1998)

Esto produce aislamiento, falta de diálogo, endurecimiento de las relaciones, falta de respeto, cuando se asignan tareas consideradas inútiles o se es dejado de lado para la adopción de decisiones. Si bien el acoso en el trabajo existió siempre, ahora se ha intensificado y muchas personas se animan a declararlo porque han aumentado las patologías que provoca (Leymann, 1996).

Una de las causas que actualmente más da origen al hostigamiento es el sistema patronal simplificado de evaluación según el desempeño, que individualiza los resultados cuantitativos (cantidad y calidad) del trabajo, pero no mide la esencia del trabajo, el esfuerzo hecho, el compromiso con la empresa, la inteligencia desplegada para poder trabajar, las dificultades que se tuvieron que enfrentar y resolver. Las autoridades de la empresa u organización pueden utilizar los resultados de estas evaluaciones para acosar individualmente y culpabilizar al trabajador que tuvo menores resultados provocándole sufrimiento, con el propósito de incitarlo a trabajar más rápido, de auto-acelerarse y de hacerlo con mejor calidad. Cuando ese acoso se hace frente a testigos, la mayoría prefiere guardar silencio por temor y dejan al acosado en una situación de aislamiento que provoca mucho sufrimiento y lo excluyen del colectivo. Con frecuencia, este sistema de evaluación provoca una ruptura dentro del colectivo de trabajo entre los que resisten y se adaptan y el resto, que son considerados como una rémora del pasado y de los cuales la empresa u organización se va a desembarazar.

Los síntomas experimentados por los que sufren acoso psicológico incluyen la ansiedad, la irritabilidad, la depresión, la fatiga crónica, los TME, perturbaciones del sueño y del humor, que dan lugar a un sufrimiento psíquico y mental importante. Esto va acompañado por una baja de la confianza en sí mismo, timidez, sentimiento de ser muy vulnerables así como de culpabilidad, poca autoestima y desprecio de sí mismo.

Las relaciones sociales y de trabajo son diversas: *horizontales*, entre colegas trabajadores, de los cuales recibe, o no, un «apoyo social» o con quienes puede haber conflictos y con los cuales se construye la «ideología defensiva» para negar, subestimar u ocultar los riesgos; *verticales*, del trabajador con su jerarquía, de quien recibe, o no, un «apoyo técnico» para hacer bien el trabajo, según sea el estilo de liderazgo y de gestión; *entre el trabajador y la organización que lo emplea* (según la recompensa monetaria adecuada, las posibilidades de promoción y de reconocimiento,...); *con el exterior de la empresa*, que puede dar lugar a un reconocimiento o ser víctima de la



violencia verbal y física por parte de clientes y usuarios (o de los familiares de los pacientes, de los alumnos y sus padres...).

La violencia interna, dentro del ámbito laboral, puede adoptar varias modalidades: *violencia física* con daños o lesiones en el cuerpo de una persona, originada por personas de la empresa o exteriores a la misma; *violencia verbal* o *simbólica* mediante acciones de intimidación sistemática y persistente, descrédito, insultos, humillaciones, subestimación, marginación, indiferencia, amenazas, insultos, maldiciones, bromas de mal gusto, etc. Estos hechos son comportamientos que llevan al trabajador al aislamiento, la pérdida de su autoestima, el *burnout* o la depresión. La violencia externa que soportan los trabajadores puede estar generada por la mala organización del trabajo y en particular porque la cantidad y calidad de la oferta de las empresas no están a la altura de lo que esperan los clientes, los tiempos de espera para ser atendidos son muy prolongados, procedimientos administrativos complicados y rígidos que obligan a volver nuevamente para concluir los trámites, etc.

Tenemos también las *micro violencias laborales* (incluyen la violencia verbal) son comportamientos que son contrarios a las relaciones sociales y atentan contra la ciudadanía social, el funcionamiento de las organizaciones y contra el civismo. Consisten en el maltrato, la falta de respeto, la humillación, la descalificación, el amedrentamiento, el sabotaje laboral, la exclusión, políticas de segregación. La *discriminación* puede ejercerse en función del sexo, género, raza, nacionalidad, color de la piel, características físicas o estéticas. Por otra parte, el acoso sexual ocurre cuando, sin que haya consentimiento y de manera insistente sobre personas del mismo o de otro sexo, miembros de la organización, o clientes, y usuarios del público externo, pronuncian bromas hirientes o incitativas de carácter sexual, y tienen lugar miradas insistentes, piropos, caricias, manoseos, intentos o concreción de violaciones, en la intimidad o delante de testigos que pueden quedar mudos o complacientes.

La posibilidad de hablar sobre las dificultades que se encuentran en el trabajo (las CyMAT y las relaciones sociales y de trabajo) es considerada como muy positiva por la mayoría absoluta de los trabajadores, pero institucionalmente esos espacios no existen, son casi clandestinos y se reducen a conversaciones confidenciales, a pesar del impacto positivo que pueden tener sobre la salud física psíquica y mental y su utilidad para la prevención de los riesgos. Esa discusión, si permite la libre expresión, contribuye a la cohesión de los equipos y es útil para la prevención porque permite conocer la percepción y las vivencias de los trabajadores.

Finalmente, la democratización del trabajo consiste en reconocer al trabajador el derecho a involucrarse y participar en la marcha de la empresa, a disponer de un margen de autonomía sobre la forma de trabajar en su puesto de trabajo, usar su propio estilo y manejar los tiempos, recibir información sobre la marcha de la empresa, poder formular propuestas para la adopción de decisiones y hacer el seguimiento de su implementación.

##### 5. Los conflictos éticos y de valores en el trabajo

Un sufrimiento ético es lo que siente una persona a la que se pide actuar en oposición a sus valores profesionales, sociales o personales. El conflicto de valores puede provenir del objetivo que se asigna al trabajo o de sus efectos secundarios que chocan

con las convicciones éticas o morales del trabajador, o porque se ve obligado a trabajar de una manera no conforme a su conciencia profesional. En ciertos casos puede estar obligado a hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o que están claramente en contra de sus principios éticos y escala de valores.

Los conflictos éticos y/o de valores también se pueden generar cuando por diversas razones el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de la profesión, cuando tiene la obligación de esconder información, de ser ambiguo o mentir a los clientes o usuarios cuando no puede resolver un problema. Un caso clásico es el de los operadores de los *call centers*: disponen de un número limitado de palabras o frases hechas, tienen frecuentemente que mentir o esconder información, hacer ventas compulsivas, o también deben llevar a cabo procesos digitales de selección de personal recurriendo a la discriminación (según la edad, la nacionalidad, las características antropomórficas, etc.).

La calidad del trabajo puede estar «impedida» por la forma en que está organizado, el mal estado de los bienes de producción, la falta o mala calidad de los insumos necesarios, o tener que trabajar apurado en desmedro de la calidad debido a la intensidad del trabajo. Un indicador de esto se verifica cuando el trabajador no tiene la seguridad de poder hacer un trabajo sustentable a lo largo de su carrera profesional, o no desea terminar la carrera profesional en un mismo puesto de trabajo, porque esto le provoca sufrimiento. La situación de una vida familiar complicada puede agravar las restricciones del trabajo, pero por otra parte la familia puede aportar un apoyo social, jugar un papel moderador y dar un reconocimiento que la empresa niega.

## 6. La seguridad y estabilidad en el empleo

La seguridad y la estabilidad en el empleo puede verse comprometida cuando se es víctima del desempleo o hay amenazas de despido o suspensiones, cuando empleo es contratado por tiempo determinado, de planta transitoria o «a plazo fijo», es de carácter precario, o en el caso extremo cuando no está registrado ante los organismos de seguridad social (está «en negro»). También si se corren riesgos de ver disminuido el salario real debido a la inflación, cuando no se perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o ven sus posibilidades de ascenso bloqueadas; cuando sienten inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no han sido formados corriendo el riesgo de ser sustituidos por trabajadores más jóvenes o con mayor formación profesional. Y de manera dramática si las tecnologías, el contenido y la nueva organización del trabajo adoptada les hacen tomar conciencia de que no podrán mantenerse en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria. Todo eso depende del dominio que se tiene sobre su destino presente y el futuro, cual es la posibilidad de manejar la incertidumbre porque esto constituye un gran desafío personal y laboral.

La amenaza del desempleo, de suspensiones prolongadas y de precarización, así como verse afectados por la subcontratación y la tercerización, provoca miedo, angustia, ansiedad, que generan problemas de salud. Condiciones de trabajo deficientes también son generadoras de inseguridad así como la emergencia de cambios imprevistos o

sobre los cuales no se transmitió previamente información y que afectan súbitamente el empleo y las condiciones de trabajo.

Está probado que, comparativamente con los que tienen un empleo estable, las personas desempleadas son más vulnerables: tienen mayores tasas de mortalidad y frecuencias de ingresos a los servicios hospitalarios, hipertensión, adicciones (propensión al alcoholismo, al tabaquismo, automedicación de fármacos), depresión, ansiedad, e intentos de suicidio; pero también se han observado efectos parecidos cuando se tiene la vivencia de una amenaza de desempleo o de suspensión con final incierto.

Este modelo de análisis hace notar la importancia de considerar las interacciones entre los diversos factores de riesgo psicosociales en el trabajo, en lugar de evaluarlos cada uno de manera aislada, y también de tomar en cuenta la duración de la exposición a estos riesgos.

Desde el marco teórico que sustenta nuestra investigación, no hay necesariamente una relación directa e inmediata entre el trabajo y las perturbaciones mentales. Porque *el trabajo en sí mismo no es patógeno*.

Los determinantes socioeconómicos, la organización y el contenido del proceso de trabajo, las condiciones de empleo y las relaciones sociales en el trabajo, actuando por intermedio de los factores de riesgo psicosociales, son los que interactúan con los mecanismos psíquicos y mentales y están en el origen de las perturbaciones de la salud y de problemas de inserción social, teniendo en cuenta las capacidades personales de resistencia o de adaptación.

No obstante, para las ciencias sociales del trabajo contemporáneas, tanto el bienestar como la satisfacción del trabajo son condiciones que no se alcanzan automáticamente sin el compromiso activo de los propios trabajadores y de los responsables de las organizaciones.

Como afirma Y. Clot (2010), no se debe tener una posición determinista o fatalista, como si el trabajador fuera totalmente pasivo frente a dichos factores, subestimando sus capacidades de resistencia, adaptación y de transformación de la realidad: pues

cuando el proceso de trabajo, su contenido y organización son adecuados porque se adaptan a las capacidades de resistencia del sujeto y se desarrollan en buenas condiciones y medio ambiente de trabajo, el trabajo puede ser creador de oportunidades para desarrollar las calificaciones, las habilidades y destrezas, ser un lugar de aprendizaje y donde se aplican los conocimientos y la experiencia recogida. En esos casos cuando el trabajo no es necesariamente rutinario, repetitivo, monótono y desprovisto de interés, es una fuente de desarrollo personal. (Clot, 2010)

## **17. IMPACTOS DE LAS CYMAT Y DE LOS RPST SOBRE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES**

Las deficientes CyMAT y los RPST pueden somatizarse y crear las condiciones para contraer diversas enfermedades, como ha sido probado. Los estudios epidemiológicos

tratan de encontrar un vínculo estadístico, o asociación entre los factores de riesgo y los trastornos de la salud, pero no es posible medir todos los factores de riesgo simultáneamente.

Mencionaremos solo los más graves y frecuentes que impactan a nivel físico y biológico, recordando que los dolores, las lesiones, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales están condicionados o provocados directa o indirectamente por la falta de prevención en materia de salud y seguridad en el trabajo debido a la exposición a factores de riesgo, tener que soportar un estrés sostenido, así como la fatiga excesiva o crónica inherentes al contenido y a organización del proceso de trabajo, que es la variable determinante (Neffa, 2015). Esta lista no es exhaustiva.

- Las cervicalgias, lumbalgias y otros trastornos músculo-esqueléticos (TME) son daños que ocurren cuando una fuerza aplicada a un tejido (músculos, tendones, nervios, ligamentos o articulaciones) excede la resistencia estructural y funcional produciendo un daño debido a que aumenta la carga física, psíquica y mental así como el ritmo de trabajo y las presiones recibidas para cumplir con los objetivos de producción en el tiempo dado.
- La patología de la sobrecarga o sobreinversión se manifiesta porque hay trabajadores que sobre-invierten sus energías para obtener posteriormente algún resultado, trabajan de manera más intensa y prolongada que lo normal, aún sin que se les exija. Muchos buscan por ese medio salir de la precariedad o lograr un ascenso, pero en casos extremos se producen el Karoshi (la muerte súbita por exceso de trabajo frecuente en Japón) y los infartos de miocardio, que ocurren muchas veces en el lugar de trabajo.
- La hipertensión arterial esencial o primaria, que cuando es elevada aumenta el riesgo de padecer una enfermedad cardiovascular (ECV).
- La enfermedad o accidente cerebrovascular (ACV) se debe a la presencia de una hemorragia intracerebral o a una isquemia (falta de irrigación) y posible infarto cerebral. Según la gravedad, puede ser transitorio, o dejar secuelas permanentes e incluso ocasionar la muerte.
- La úlcera péptica o la duodenal debido a la presencia de mayor cantidad de jugos gástricos ricos en ácidos y pepsinas que se producen ante la presencia de situaciones de estrés.
- El síndrome del intestino irritable se caracteriza por malestar o dolor abdominal crónico, recurrente, asociado a alteraciones de la evacuación intestinal, ya sea diarrea, estreñimiento.

Por otra parte, tenemos las patologías psíquicas de origen laboral, donde las más relevantes son:

- Las perturbaciones del humor son síntomas depresivos o ansiosos que afectan a numerosos trabajadores que conducen a la auto-desvalorización, pérdida de la autoestima, sentimientos de culpabilidad, disminución del interés o del placer del trabajo, situación generada anteriormente por ciertas actividades.

- La depresión y la ansiedad generalizada son frecuentes en situaciones de violencia psicológica en el trabajo, demandas de trabajo con una excesiva carga física, psíquica y mental, recibir demandas contradictorias (conflictos de rol), una fuerte presión temporal para alcanzar ciertos objetivos de producción que deben cumplirse en un tiempo reducido, pero con un reducido margen de autonomía. Es importante considerar que, según las previsiones de la OMS, en la década 2020 la depresión será la principal causa de incapacidad laboral.
- El trastorno post-traumático (TPT) o neurosis traumática surge como respuesta tardía o diferida a un acontecimiento estresante o a una situación (breve o duradera) de naturaleza excepcionalmente amenazante o catastrófica (accidente de tránsito, agresiones, robo, violación, desastre natural, entre otros) sufridas durante el trabajo.
- El trastorno de ansiedad generalizada (TAG), cuyos signos más frecuentes son la agitación o la sensación de sobresalto, fatiga, dificultades de concentración y de memoria, irritabilidad, tensiones musculares con temblores, sudoración, mareos y perturbaciones del sueño que provocan sufrimiento y perturban la actividad laboral.
- Los trastornos de adaptación, son un malestar subjetivo acompañado de alteraciones emocionales que aparecen en el período de adaptación posterior a un cambio de vida significativo (fallecimiento de la pareja o de un familiar) o a un acontecimiento vital estresante.
- La fatiga de compasión es el resultado de un compromiso profesional con personas en situación de gran debilidad psicológica, en los servicios de urgencia y en casos de emergencia, puede predisponer para el *burnout*. Sus síntomas son perturbaciones del sueño, fatiga excesiva, manifestaciones gastrointestinales, dolores dorsales, etc.
- El *burnout*, como ya vimos, es una de las consecuencias de un estado de estrés crónico profesional. Se trata de un síndrome de agotamiento físico y mental que, según los especialistas, alcanza específicamente a los profesionales en tareas de cuidado, de asistencia, o de formación en contacto con el público. Como lo hemos mencionado, actualmente el *burnout* se descubre entre todos los profesionales incluso sin que haya relación directa con el público. Se caracteriza por tres síntomas: agotamiento emocional (impresión de saturación afectiva y emocional con respecto al sufrimiento de otros), falta de compromiso en las relaciones (con actitudes o sentimientos negativos y cínicos respecto de la clientela o de los usuarios), y una disminución del sentimiento de desarrollo personal en el trabajo (tendencia a la autoevaluación negativa en particular con respecto a su trabajo con clientes, usuarios o pacientes). El *burnout* es evaluado en estudios epidemiológicos por medio de un cuestionario de referencia: el MBI (*Maslach Burnout Inventory*).
- Los suicidios e intentos de suicidio vinculados al trabajo son hoy reconocidos debido a su mediatización y con frecuencia están relacionados con problemas de cambio y degradación de funciones, desempleo, precarización. El suicidio es a menudo estudiado por medio de datos de morbilidad, cuando se han recopilado las causas del deceso. La búsqueda de esas relaciones con las restricciones es raras y difíciles de probar. Las tentativas de suicidio o de las ideas suicidas se exploran por medio de los cuestionarios sobre sufrimiento psicológico (*General Health Questionnaire*)

- Los estudios sobre los trastornos psicopatológicos vinculados con el desempleo insisten en el rol de la exclusión económica y social que surgen de la pérdida de empleo, del salario, de estatus social, de vínculos sociales, de la autoestima dando como resultado síntomas depresivos, que pueden somatizarse.
- El ausentismo por causa de los RPST se ha intensificado (por estrés laboral, ataques de pánico y depresión, en algunos casos difíciles de comprobar) y tiene un costo elevado para las empresas, pero el impacto es mucho mayor en el sector del empleo público, donde hay más tiempo autorizado de licencias por enfermedad.
- El *workaholismo* es una adicción al trabajo. El sujeto workólico está muy comprometido con su trabajo y le consagra la mayor parte de su tiempo, más allá de lo que es esperado razonablemente sobre el plano económico y organizacional. El trabajo deviene algo obsesivo con una incapacidad del sujeto de abstenerse.
- La adicción al consumo de medicamentos psicoactivos (ansiolíticos, hipnóticos, antidepresivos) es analizado en los estudios epidemiológicos como un indicador indirecto de salud mental. Se puede evaluar con datos del sistema de seguridad social, o de obras sociales que reembolsan los medicamentos, por medio de entrevistas a los médicos que atienden a esos trabajadores. Las conductas de quienes se «dopan» concierne el consumo de una sustancia química o de un medicamento para afrontar un obstáculo, real o presentado, o para aumentar o mejorar sus rendimientos (físicos intelectuales, artísticos).
- Los impactos inmunitarios. La disminución de la inmunidad se traduce por infecciones repetidas (resfríos, anginas, infecciones urinarias, gastroenteritis) y el estado de estrés crónico acarrea una mayor fragilidad o gravedad con respecto a las infecciones. La hiper-estimulación del sistema inmunológico se manifiesta por medio de enfermedades (como el asma, dermatitis atópica).
- Las perturbaciones del sueño consisten en las dificultades para dormir y o los insomnios nocturnos y precoces, o el sueño agitado con o sin pesadillas. Son siempre auto declaradas y no son el objeto de cuestionarios de referencia, pero existen numerosos formularios para evaluarlos.
- Las fuertes variaciones de peso, aumento o disminución, pueden ser medidos o auto declarados.
- Perturbaciones hormonales. Las perturbaciones hormonales se refieren a las perturbaciones de los diversos sistemas endocrinos (tiroides, suprarrenal, ovarios)

La gravedad de los efectos que provocan estas patologías depende básicamente de la duración de exposición a los mismos, su intensidad, la repetición y el grado de cronicidad. A veces se buscan soluciones parciales como «psicologizar los RPST», buscando las causas en las características de la personalidad del trabajador afectado, en su debilidad o vulnerabilidad y ofrecerle apoyo y contención recurriendo a psicólogos y psiquiatras.

Pero lo más correcto consistiría en centrar primeramente la atención en la organización y el contenido del proceso de trabajo, principal determinante de la patología. Obviamente que se debe ofrecer un tratamiento cuando los daños ya se han producido.

Habíamos consignado que la gran diferencia entre los riesgos físico-biológicos y los riesgos psicosociales consiste en que mientras los primeros impactan primero directamente

sobre el cuerpo provocando dolores y lesiones por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que en el límite pueden acabar con la vida, los segundos producen sufrimiento, una sensación que es de otra naturaleza pero que posteriormente se somatiza.

De manera que finalmente los factores de riesgos psicosociales en el trabajo afectan a los trabajadores en todas sus dimensiones: físicas, psíquicas y mentales.

Las patologías provocadas por los RPST generan un elevado costo de cuidados y tratamientos por parte del sistema de salud y como hasta el presente la mayoría de ellos no son reconocidos como enfermedades profesionales, o relacionadas con el trabajo, los gastos inherentes repercuten sobre el hospital público, las obras sociales sindicales, las mutuales y en última instancia sobre el presupuesto familiar. Como surge de las encuestas realizadas la vivencia y percepción de la existencia de peligros para la vida y la salud en el lugar de trabajo o de malas condiciones y medio ambiente de trabajo, están asociados a un aumento de las perturbaciones del humor y de la ansiedad. Los riesgos más frecuentemente percibidos son los siguientes:

- Se trabaja sometido a una tensión porque hay una demanda excesiva en el trabajo, es elevado el volumen de trabajo a ejecutar en un tiempo reducido, con poca autonomía y margen de maniobra.
- Se recibe un débil soporte social y técnico en el trabajo, es insuficiente o falta el reconocimiento moral o simbólico, o se produce una disminución de la recompensa monetaria esperada.
- Es prolongada la duración de la jornada de trabajo y aumenta de manera excesiva el compromiso con el trabajo, lo cual puede dar lugar a perturbaciones psicóticas y al *workaholismo*.
- El trabajo nocturno o por turnos rotativos está asociado a un aumento del riesgo de perturbaciones de ansiedad, pues la alteración del ritmo circadiano está asociado al estrés y las depresiones que predisponen para trastornos digestivos.
- Los conflictos de temporalidad por la falta de compatibilidad entre la vida profesional y la vida privada están asociados a perturbaciones del humor, ansiedad, el aumento del *workaholismo*, del alcoholismo y del consumo inadecuado de drogas, generando problemas en la vida familiar.
- Cuando hay una falta de coherencia de las calificaciones y competencias del trabajador con el contenido y la organización de su proceso de trabajo (subcarga o sobrecarga de trabajo) esto aumenta los riesgos de perturbaciones del humor, induce a recurrir a la drogadicción e incluso el suicidio.
- El aumento de la violencia (verbal y física) y del hostigamiento o acoso en el lugar de trabajo incrementan las perturbaciones de humor y generan ansiedad.
- La percepción de injusticias sobre el lugar de trabajo con relación a los procedimientos utilizados, a los resultados obtenidos o a la justicia procedural, están asociadas al riesgo de que aumenten las perturbaciones psiquiátricas.
- El trabajo en contacto directo con el público (cara a cara o por teléfono) genera una mayor demanda emocional, está asociado a un aumento de las perturbaciones del humor y con la depresión.
- El trabajo con un escaso grado de autonomía y de control, genera pasividad, no



permite seguir aprendiendo y no estimula la participación, tanto en la vida de la empresa u organización, como en la vida familiar, social y política.

- Cuando se tienen que hacer cosas con las cuales no se está de acuerdo o en claro desacuerdo, como tener que mentir o esconder información a los clientes o usuarios, hacer ventas compulsivas a personas que no tienen la necesidad de esos productos o servicios, se generan conflictos éticos y de valores que provocan una pérdida de la autoestima.
- Cuando el clima social laboral se ha deteriorado y las relaciones sociales y de trabajo son conflictivas esto genera miedo, insatisfacción y puede dar lugar a la violencia física o verbal y diversas modalidades de discriminación.
- Si para trabajar se deben controlar las emociones, así como las de quienes están relacionados (compañeros de trabajo, clientes y usuarios), el trabajador no actúa de manera auténtica y tiene que esconder el miedo, la angustia, la vergüenza.
- El desempleo, suspensiones y despidos, los contratos por tiempo determinado, a tiempo parcial, los empleos precarios y no registrados, están asociados a un aumento de perturbaciones del humor, de ansiedad, de la personalidad y a un aumento del riesgo de suicidio.

## REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS

Esas reflexiones continúan a las que se formularon en los proyectos de investigación que nuestro equipo desarrolla en el CEIL y en varias universidades: Unne, UNLP y UNM.

El valor agregado esta vez se refiere a la consideración –como factor condicionante o determinante– de los cambios que se introducen en la gestión de fuerza de trabajo como resultados de la nueva ideología *managerial* coherente con el actual modo de desarrollo neoliberal. Eso ha producido, por medios no tradicionales, la intensificación del trabajo buscando el involucramiento de los trabajadores dentro de la estrategia adoptada por las empresas y organizaciones poniendo de manifiesto los riesgos psicosociales en el trabajo y sus impactos sobre la salud psíquica y mental de sus integrantes.

Hemos avanzado en estos conocimientos y al hacerlo nos damos cuenta de que nos quedan muchas cosas aún por descubrir. Queda mucho por hacer para que estos descubrimientos sean reconocidos por los poderes del Estado para dar lugar a políticas y normas que pongan el acento en la prevención, para lo cual los trabajadores y los empresarios deberían ser consultados y luego comprometidos para su aplicación y control.

La tímida inclusión de esta problemática en los *curriculums* de las carreras universitarias debería ser revertida y consolidada, así como en los planes de capacitación de las organizaciones sindicales y empresariales que tienen un papel protagónico y que siguiendo los Convenios y Recomendaciones Internacionales de la OIT, deberían ser formuladas e implementadas con el apoyo de los Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo que dicho organismo recomienda crear.

La continuación de los proyectos de investigación del CEIL, la Unne, UNM y UNLP permitirán seguir profundizando el tema, tanto a nivel teórico como metodológico porque todavía quedan muchas incógnitas a resolver, formulando hipótesis a verificar

empíricamente por medio de la observación de los procesos de trabajo, encuestas y entrevistas en nuevos sectores de actividad. Es necesario formar e informar a los directivos, mandos medios y a todos los trabajadores sobre la naturaleza y el origen de estos riesgos y programar investigaciones para que, en función de los resultados, se adopten medidas de prevención con la participación de directivos y de las organizaciones profesionales.

## CAPÍTULO II

# Acerca de la intensificación del trabajo y sus impactos sobre los RPST

Julio César Neffa<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

La variable central que utilizamos para estudiar los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) es el concepto de contenido y organización del proceso de trabajo, elaborado por los economistas clásicos y desarrollado con los enfoques marxianos para interpretar la acumulación y las crisis del modo de desarrollo. Pero, en nuestro caso, lo utilizaremos para identificar sus impactos sobre la salud psíquica y mental.

La concepción tradicional del proceso de trabajo se ha centrado en la generación de valor y plus valor, dando lugar a la acumulación del capital. Pero los cambios que ha sufrido el capitalismo, dando lugar a un nuevo paradigma productivo, han puesto en evidencia que los cambios en los procesos de trabajo lo intensifican y genera no solo como antes problemas de salud física, sino que ahora se incrementaron los problemas de salud psíquica y mental debido a la intensificación del trabajo. Ese concepto lo hemos luego desarrollado en Neffa (1990).

El proceso de trabajo en el MPC debe responder a una múltiple racionalidad: objetiva y subjetiva. La racionalidad objetiva se relaciona con: a) la producción de bienes materiales e inmateriales o la prestación de servicios, y con: b) la generación de valor y plus valor. Por otra parte, la racionalidad subjetiva se refiere a la necesidad de preservar la salud del trabajador y no generarle daños en su fuerza productiva, pues este es quien crea el valor. Pero ambas racionalidades son contradictorias y en el modo de desarrollo neoliberal vigente actualmente se da prioridad a la generación de valor, en perjuicio de las demás, generando en consecuencia un deterioro de la salud de manera integral, es decir física, psíquica, mental y social. Cuando esto sucede este trabajador puede ser reemplazado por otro.

1. Quiero agradecer muy particularmente a la Mg. Daniela Vidal (Docente de la Maestría en Planificación y Gestión de la Fuerza de Trabajo de la Unne) por sus comentarios y complementos a una versión preliminar de este texto.

En los países capitalistas en vías de desarrollo, como es el caso de Argentina, la legislación laboral ignora los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) y tanto los sistemas de seguridad social públicos como las ART no los reconocen como tales y no prevén recaudar aportes para reparar dichos daños.

Las estadísticas de largo plazo sobre RPST disponibles, en su mayoría francesas y de organismos europeos, afirman que desde comienzos del siglo XXI aumentó de manera generalizada la intensificación del trabajo (Dares, 2014). Las causas más importantes son la configuración actual del modo de desarrollo en su versión neoliberal que busca evitar que caiga la tasa de ganancias, la aplicación de nuevas técnicas y metodologías de gestión para adaptar la lógica empresarial y la del Estado a la nueva configuración, la introducción de nuevas tecnologías para aumentar la calidad y hacer «economías de tiempo», los cambios introducidos en la organización de las empresas, la producción y el trabajo para lograr esos objetivos, y como telón de fondo los desequilibrios en el mercado de trabajo: el desempleo elevado y de larga duración, la precariedad y la incertidumbre sobre el futuro del empleo. Estos dilemas son cada vez más percibidos y vivenciados por los trabajadores y han sido captados por medio de las encuestas.

Tenemos que distinguir la carga de trabajo de la intensificación del trabajo. La intensificación del trabajo está causada por la especificidad que puede adoptar del contenido y la organización del proceso de trabajo, y particularmente por las formas que adoptan la división social y técnica del trabajo tanto en el sector privado (con el propósito de aumentar las tasas de ganancia) como en el sector público para proveer los bienes y servicios sin incrementar la planta de personal.

Todos los trabajadores deben realizar esfuerzos para ejecutar la actividad, adoptar posturas y hacer los gestos propios de su puesto de trabajo que acarrearán siempre fatiga. Pero además tienen que soportar los riesgos del medio ambiente de trabajo que en ausencia de medidas de prevención o debido a gestos imprudentes o temerarios puedan dar lugar a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que además del dolor pueden dar lugar a incapacidades laborales o incluso la muerte. Los factores socio-técnicos comprendidos en el concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo pueden agravar o compensar aquellas dificultades en función de la organización del trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el tipo de tecnología utilizada, el sistema de remuneraciones, la implementación de la ergonomía de concepción y de reparación, las obras sociales de bienestar provistas por la empresa u organización, y las posibilidades de participar en la gestión empresarial y en la prevención de los riesgos ocupacionales. Pero como surge de nuestras investigaciones los trabajadores deben hacer frente a los riesgos psíquicos y mentales que están presentes en el trabajo y que pueden somatizarse dando lugar o predisponiendo para contraer enfermedades. Esta enumeración da una idea más completa de todo lo que implica el acto de trabajar y constituye «la carga global del trabajo». La magnitud de la misma no es estática sino dinámica, precisamente por las formas que adopta el contenido y la organización del proceso de trabajo para lograr un cierto excedente económico.

Pero esa carga de trabajo puede ser ejecutada buscando una mayor economía de tiempo, aumentando el ritmo de trabajo, comprometiendo el uso de las facultades psíquicas y mentales.

Según sea la lógica de producción y de acumulación, en el modo de desarrollo neoliberal los empresarios no se autolimitan en cuanto al volumen del excedente deseado y buscan por diversos medios el incremento de la productividad y la reducción de los costos salariales y laborales. Esto es lo que explica las causas por las cuales se busca la intensificación del trabajo por diversos medios, producir más en el mismo tiempo o producir lo mismo en menos tiempo. De alguna manera se retoman de nuevo los objetivos de F. W. Taylor: la reducción de los tiempos muertos dentro de la jornada. Cada vez más se procura de manera explícita o implícita la extensión de la jornada, solicitar el trabajo en días feriados o en el domicilio, sin pagar las horas «extraordinarias».

Esta sobrecarga, además de constituir un acto de explotación, compromete la obtención de un margen adecuado de calidad, aumenta una fatiga que puede devenir patológica porque limita el tiempo para la recuperación de la fuerza de trabajo. Cuando este proceso de intensificación perdura, además de ser alienante, quita tiempo y estímulo para trabajar con un razonable margen de autonomía y de control sobre su proceso de trabajo, vulnera la autoestima porque es una forma de auto-explotación, puede generar situaciones de tensión con los colegas y la jerarquía además de poner en peligro el empleo de otros trabajadores.

Esa lógica de producción y de acumulación es uno de los factores más importantes que explican el origen de los riesgos psíquicos y mentales *que no anulan, sino que amplifican*, los provocados por las deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo. En su conjunto impactan sobre la salud física, psíquica y mental de los trabajadores, pero no solo de los asalariados en relación de dependencia, pues puede afectar también a los CEO, gerentes y mandos medios encargados de imponer esas restricciones, a veces violando sus principios éticos y su escala de valores.

Reflexionar sobre la intensificación del trabajo nos ayudará a descubrir las causas del incremento de los riesgos psicosociales en el trabajo.

## **1. LA INTENSIDAD DEL TRABAJO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS MODALIDADES**

Según algunos estudios disponibles (Martinet y Rosankis, 2019; Memmi y otros, 2019) desde hace varias décadas la intensificación se verificó en todos los sectores, pero comparativamente menos en las actividades directamente productivas (porque ese proceso ya se había iniciado en las décadas precedentes), y mucho más en el sector terciario de carácter mercantil y en el sector público. Pero no actuó de manera homogénea en los diversos sectores porque en todos los casos dentro de los asalariados, fueron los trabajadores más calificados, los cuadros y supervisores los que más sufrieron la intensificación.

La intensificación del trabajo en el sector directamente productivo puede ser lograda por diversos mecanismos, como los que se detallan a continuación:

1. La ya tradicional división social y en especial la división técnica del trabajo, porque se puede descomponer un trabajo homogéneo o dividirlo en un conjunto de operaciones similares y allí la intensidad sería el resultado del número de operaciones por

unidad de tiempo que se asigna ejecutar a cada trabajador, siguiendo pautas inspiradas en la organización científica del trabajo (OCT) y estas frecuencias se pueden calcular y programar;

2. Pero desde esta modalidad, donde el salario se relaciona con la duración de la jornada, va siendo sustituida en empresas modernas por la «gestión según los objetivos» a alcanzar. La mayor intensidad resulta del esfuerzo que deben hacer los trabajadores para alcanzar dichos objetivos, con los recursos y medios de producción que disponen y de sus calificaciones y competencias, siendo responsabilizados por el resultado. Para lograrlo se busca su involucramiento y la adhesión a la estrategia de las empresas, se los considera «colaboradores» y se establecen primas según la productividad o se los asocia como accionistas.
3. Se ha generalizado el aumento del ritmo de trabajo de todos aquellos cuyos resultados son controlados mediante sistemas informáticos. Y eso sucede también en el caso de los supervisores y gerentes evaluados por los accionistas (Gollac, M., y Volkoff, S., (2001).

Pero existen empresas que tienen que hacer frente simultáneamente a objetivos múltiples, pues deben producir de manera regular y entregar productos que respeten las normas de calidad en el tiempo pactado, o tienen que generar nuevos productos para responder a las variaciones de la demanda y a las exigencias de los clientes o usuarios. En estos casos los trabajadores deben enfrentar mayores exigencias porque aumenta la intensidad.

Se mencionarán a continuación varias dimensiones objetivas y subjetivas de la intensidad del trabajo.

## **2. LAS DIMENSIONES OBJETIVAS DE LA INTENSIDAD**

¿De qué factores objetivos depende el ritmo de trabajo y la intensidad del trabajo? Nuestras investigaciones han sido confirmadas por la encuesta europea sobre condiciones de trabajo y de vida (DARES Analyses n° 041, 2019) que ha identificado una serie de determinantes organizacionales. Las restricciones de tiempo más importantes son:

- la velocidad automática de una máquina o el desplazamiento de un producto sobre el cual hacer algunas operaciones;
- las normas de producción que establecen la cantidad de productos a ejecutar por hora o por día, y la implementación de primas según el rendimiento;
- las pautas que son impuestas jerárquicamente por la vigilancia y el control directo del jefe o supervisor, aunque progresivamente también ahora se puede hacer un control del trabajo por medio de sistemas informáticos;
- las restricciones «horizontales» relacionadas directamente con el trabajo que hacen otros colegas con los cuales se interactúa, pues se depende de ellos, en virtud de la división técnica del trabajo;

- el estar en permanente exposición con relación a las demandas directas de clientes o usuarios sobre la cantidad o calidad de un servicio (cuando el trabajo se hace estableciendo un contacto más o menos frecuente con el cliente o el usuario, lo cual implica tener que asegurar al menos un «piso» de calidad para dar respuesta a sus demandas y en el tiempo establecido);
- la duración y configuración de los horarios de trabajo que además de ser prolongados no siempre son compatibles con los de la vida social y familiar (trabajo nocturno, trabajo por turnos, trabajo en días feriados y fines de semana que complican la vida familiar y social y deterioran la salud);
- tener que soportar interrupciones involuntarias frecuentes en el desarrollo del trabajo, debido a la deficiente organización del trabajo donde hay superposiciones y conflictos de roles;
- cambiar frecuentemente de puesto de trabajo o de actividad en función de las necesidades de la gestión empresarial, sin una previa consulta y su acuerdo;
- estar expuesto a riesgos del medioambiente de trabajo que pueden provocar accidentes de trabajo o enfermedades profesionales por falta de dispositivos ergonómicos, no contar con medidas de prevención ni con equipos de protección individual;
- la necesidad de introducir de manera rápida e imprevista cambios en la organización de las empresas, la producción y el trabajo para reducir los costos o producir nuevos productos o servicios para seguir siendo competitivos y que obligan a una reestructuración y reconversión profesional acelerada. Estos cambios en la organización de los procesos de trabajo pueden ser impuestos a trabajadores que están sobrecalificados o subcalificados generando en ambos casos tensiones y sufrimiento.

Una forma habitual de medir la intensidad toma en cuenta la cantidad de operaciones por unidad de tiempo, pero la equivalencia entre la producción resultante y el esfuerzo desplegado es difícil de definir, pues los resultados no son proporcionales a la carga de trabajo. La cantidad del producto va a depender esencialmente de los medios de producción utilizados y de la productividad.

Conocemos comportamientos perversos. Por ejemplo, en una fábrica argentina donde se instauraron estas nuevas formas de gestión, se establecieron premios por objetivos de producción (pero que se interrumpieron desde la Pandemia). La particularidad es que estos se abonaban *solamente* a los supervisores y jefes relacionados directamente con la producción (jefe de producción, jefe de mantenimiento, supervisores). Los mismos se calculaban con un incremento en porcentaje sobre sus salarios básicos. Pero los trabajadores jornalizados, *que eran los que ejecutaban el trabajo*, no los cobraban a pesar de que participaban activamente en la producción y se habían firmado acuerdos en este sentido. Esto generó malestar y disconformidad en el resto del personal que interviene en la cadena productiva dando lugar a sufrimiento.

Como ya se mencionó, con frecuencia los operarios tienen que cambiar imprevistamente de puesto en función de las necesidades de la gestión empresarial, sin su previa consulta y acuerdo. Con frecuencia, al hacer reemplazos, deben asumir durante un tiempo puestos de mayor jerarquía y responsabilidad sin que se les abone una compensación o recompensa por ello. Esto sucede a menudo con los empleados que están



fuera de convenio y que están precarizados. Los trabajadores estables y sindicalizados pueden reivindicar el pago de esta compensación pero generalmente se oponen a la polifuncionalidad porque les genera más fatiga psíquica y mental.

El trabajo productivo se relaciona directamente con la demanda, para satisfacerla. En todos los sectores se deben coordinar los objetivos para satisfacer la demanda en el momento oportuno, evitando la pérdida de tiempo, el derroche de materias primas, de energía y de trabajo. La dirección de la empresa es la que establece el ritmo, es decir la intensidad del trabajo requerida para producir y satisfacer esa demanda (Cartron, D., 2004).

Las empresas y organizaciones más dinámicas están introduciendo en permanencia transformaciones organizacionales muy importantes para hacer frente a las crisis y restricciones, tanto internas como externas; la mayoría tienen como consecuencia una mayor intensificación del ritmo de trabajo. Es el caso de la «producción flaca» (*lean production*), que Philippe Askenazy (1998) calificó como «neo-stakhanovismo». Sus estudios pusieron de relieve que la carga mental aumenta cuando se utilizan los sistemas de trabajo justo a tiempo (JIT), el control total de la calidad (TQC), las nuevas formas de organizar el trabajo (NFOT) diferentes de la OCT, y si se instaure de manera forzada la polivalencia y la movilidad entre puestos cuando la empresa lo decide.

En estos casos además de los operarios, todos quienes tienen que hacer las tareas de mantenimiento, control de calidad y corrección de los defectos de producción deben estar atentos, esmerarse y a veces tienen que suprimir las pausas durante el tiempo de la producción para tratar de no tener que hacer luego los retoques al final de la línea.

En el nuevo modo de desarrollo, para hacer frente a las dificultades y aumentar las tasas de ganancia, los empresarios se proponen evitar al menos la caída de dichas tasas y tratar de reducir los costos fijos y variables. Para reducirlos, optan por transferir ciertos riesgos fuera de la empresa, y para ello, se adoptan políticas de subcontratación, de tercerización, es decir de «externalización» física, que transforman las relaciones entre las empresas promoviendo incluso una cadena de competencia entre ellas bajo la amenaza de suspenderles los pedidos en caso de recesión o de incertidumbre sobre la evolución de la demanda.

Otro cambio que ocurre en las grandes empresas, para «achicarse» y de esa manera reducir costos fijos, consiste en dividirlos en unidades de negocios distintas y jurídicamente independientes, con lo cual pueden sobrefacturar o subfacturar al presentar los balances para pagar menos impuestos. Pero también, estimulan la competitividad dentro de la empresa estableciendo relaciones mercantiles entre departamentos o sectores, considerándolos como «clientes internos», e instaurando el «trabajo justo a tiempo» para reducir los tiempos muertos, lo que genera tensiones y conflictos e incluso *boicots* y sabotajes internos, que pueden perjudicar el funcionamiento de la empresa u organización (Askenazy, Caroli, y Marcus, 2002).

Debido a las crisis, los *managers* tienen temor al fracaso y se ven obligados a privilegiar la gestión en el corto plazo para adecuarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado. Y al hacerlo presionan para intensificar el trabajo. Para satisfacer a los accionistas dejan de lado las políticas de elaborar programas plurianuales de inversión a mediano plazo y, por el contrario, dan prioridad a la distribución de dividendos reduciendo la inversión, comprometiendo el futuro crecimiento de la producción y el empleo.

En las empresas modernas, la productividad del trabajo depende cada vez menos del esfuerzo físico del trabajador (cuantas veces hay que hacer una tarea en un tiempo dado), como de aspectos cualitativos, pues se deben cumplir las normas de calidad del producto o del servicio trabajando en contacto con el cliente o el usuario para lograr superar el piso mínimo de calidad aceptable, cumplir los plazos de entrega y de esa manera dar respuesta satisfactoria a sus demandas, para fidelizarlos. La carga mental resultante es más intensa.

En las últimas décadas, la carga física de trabajo ha disminuido sobre todo para los que están expuestos a problemas de mala iluminación, al ruido, al polvo y al humo, pero en contrapartida aumentaron los trabajadores que están expuestos a riesgos infecciosos y a las lesiones y accidentes, sobre todo los accidentes de tránsito, porque cada vez más los trabajadores van a los lugares de trabajo en sus propios medios de locomoción. Aumentó también el número de quienes trabajan con posturas penosas, que deben soportar los riesgos de medio ambiente de trabajo. Pero en muchos países disminuyó la tasa de frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo debido a políticas públicas más adecuadas, al dictado de normas más eficaces en materia de CyMAT, a una más rigurosa Inspección del Trabajo, y a la actividad de las empresas de seguros que gestionan los riesgos del trabajo discriminando con mayores contribuciones a las empresas que generan daños más graves. Y en especial esa mejora se logra por la tarea de los ergónomos, los Licenciados e Ingenieros de Seguridad e Higiene y los Médicos del Trabajo. A esto hay que agregar la participación de los trabajadores con fines preventivos en los comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo.

Como veremos más adelante, estas exigencias en el sector industrial degradan las CyMAT e impactan sobre el cuerpo. Por el contrario, las CyMAT vigentes en el sistema terciario mercantil y en el sector público aumentan las molestias y la fatiga psíquica y mental, aunque esos trabajadores están expuestos a menos riesgos físicos. En todos los casos, se incrementan los riesgos psicosociales en el trabajo, provocando sufrimiento.

En las empresas modernas, el ritmo en las actividades directamente productivas busca la regularidad de la producción, cumplir con normas cuantitativas y cualitativas que se deben respetar por hora o por día para poder responder rápidamente a las demandas de los clientes. Cuando hay líneas de montaje, los trabajadores sufren por las restricciones de tiempo y las exigencias de estar atentos. Cuando se instauran nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), —como el trabajo en equipos autónomos o en células—, aumenta la responsabilidad individual y se debe hacer más atención porque el colectivo de trabajo asume internamente algunas de las funciones tradicionales de vigilancia y control, pero ahora entre iguales.

Pero al igual de lo que postulaba Taylor en el siglo XIX, el objetivo fijado de producción para comenzar a cobrar los premios por productividad se sitúa muy por encima de lo que sería normalmente aceptable. El promedio se fija en cantidad de unidades o de toneladas de producto a fabricar por día o por mes. Pero el resultado es con frecuencia difícil de alcanzar, porque todos los trabajadores no tienen la misma fuerza de trabajo. El resultado no depende solo del esfuerzo humano sino de las capacidades de los medios de producción que, cuando tienen mucha antigüedad, devienen obsoletos o se interrumpen con frecuencia por averías o porque padecen de problemas de mantenimiento.

La intensidad que deben soportar los trabajadores es heterogénea y depende de muchos factores: las características de la organización del trabajo según el sector de actividad, el tamaño de los establecimientos, los medios de producción disponibles, las categorías socio profesionales y el estatuto de la relación salarial, el género, la edad, la formación profesional y el grado de autonomía que disponen los trabajadores para regular su modo de trabajar. Pero como dijimos, la intensidad no es homogénea dentro de los diversos sectores de la economía ni de las empresas (Gollac, 2005).

La intensidad del trabajo es más percibida por los trabajadores cuando la organización es rígida en cuanto a las normas de producción y hay restricciones tecnológicas, así como cuando son fuertes las cadencias y escasos los tiempos asignados para generar un producto de calidad o prestar el servicio.

Cuando la carga cognitiva es elevada y se tiene que hacer con restricciones de tiempo un trabajo dividido y repetitivo, la intensidad es más grave, sobre todo para los trabajadores más jóvenes y con menor experiencia.

Los cuadros gerenciales y los supervisores también sufren mucho las consecuencias de la intensificación del trabajo, porque los directivos de las empresas quieren aumentar la producción y tenerla lista con la calidad adecuada para satisfacer la demanda antes que los competidores. Y de eso depende su promoción y las primas monetarias al final del año.

Debido a la crisis se producen quiebras, cierres, concentración y fusiones de empresas que generan incertidumbre y pueden dar lugar a la reducción de personal, suspensiones, despidos, o pasar a tener un empleo de precario.

Una experiencia interesante, puesta de manifiesto por Azquenazi (1998), es que en una economía de mercado como la norteamericana, con una orientación neoliberal, las fuertes penalidades monetarias impuestas a las empresas por las compañías de seguros para compensar y reparar los subsidios por accidentes de trabajo han estimulado en las últimas décadas a las empresas para adoptar mayores medidas de prevención buscando bajar las tasas de gravedad e incidencia, para por ese medio reducir los costos indirectos o laborales. Es interesante comprobar que en ese país, adalid del modo de desarrollo neoliberal, para reducir sus costos, las empresas más grandes adoptaron medidas de prevención para reducir sus costos laborales, beneficiando así indirectamente a los trabajadores.

Según la lógica ya mencionada del modo de desarrollo, lo que se busca es producir más con la menor cantidad de insumos, entre ellos la fuerza de trabajo. Y se observó que cuando se redujo la duración legal máxima de trabajo al mismo tiempo que aumentaba la intensidad, porque aumentaron los controles de ausentismo y de llegadas tardes, y disminuyeron las pausas y poros dentro de la jornada, lo que Taylor denominaba «tiempos muertos». Una de las técnicas que concurren al mismo objetivo es la transición desde de la división técnica del trabajo (que consiste en dividir el trabajo en tareas asignando una o varias a un mismo trabajador) a la polivalencia, que estimula e incrementa la movilización de las dimensiones psíquicas y mentales.

La intensificación del trabajo puede dar lugar a aumentos de la producción con menor uso de fuerza de trabajo, generando potencialmente desempleo. Y la existencia de elevados porcentajes de desempleados y la situación de incertidumbre en el mercado de trabajo pueden incitar los trabajadores para aceptar pasivamente la intensificación para conservar su empleo.

### 3. LAS DIMENSIONES SUBJETIVAS DE LA INTENSIDAD

El trabajo muy intenso es lo opuesto a un trabajo sustentable y soportable a lo largo del tiempo, es decir un trabajo que sea compatible con el mantenimiento de la salud, el desarrollo de las competencias y la empleabilidad. Muchos trabajadores se interrogan sobre su futuro porque las capacidades de resistencia y de adaptación de los seres humanos tienen un límite. ¿Hasta cuándo podrán sostener un intenso ritmo de trabajo?

La percepción y vivencia del trabajador acerca de la intensidad del trabajo que ejecuta es determinante, pero es heterogénea pues esto depende de sus capacidades de resistencia y adaptación así como de las características de los propios sujetos, o sea, sexo, edad, formación, estado de salud, sus expectativas en relación con el trabajo, y el contexto generado por las relaciones de trabajo.

Pero desde el punto de vista objetivo la intensidad se entiende como la cantidad de su energía física, sus capacidades psíquicas y mentales y está relacionada con la «carga total de trabajo por unidad de tiempo» (Fernex1998)

La intensidad del trabajo puede tener diferentes efectos en la subjetividad: estos pueden ser positivos y vividos como un desafío para el grupo de asalariados que tienen capacidades y los medios para hacer frente a las restricciones a las cuales están sometidos, pero son negativos para los demás.

El análisis debe partir de la contradicción entre el trabajo prescrito y el trabajo real o actividad, pero hay que tener en cuenta la imposibilidad de tener un acceso directo a lo que pasa en el trabajo real. Esta dimensión subjetiva es inaccesible para una persona que no ejecuta la actividad y es externa a la organización, aunque fuera un experto conocedor. Es casi imposible alcanzar a percibir todo lo que pasa en la profundidad subjetiva de la persona que trabaja cuanto ella trata de ejecutar las tareas que le asignaron (Gollac y Volkoff, 1996).

Pero la intensificación no siempre es algo involuntario, porque hay trabajadores que, de buena o mala gana, aceptan hacer un trabajo intenso para conservar el empleo, lograr una promoción o para ganar más dinero. Esto puede predisponer para devenir «adictos al trabajo».

Las investigaciones dan cuenta de que comparativamente, en las últimas décadas, la percepción de una mayor intensidad aumentó más en el sector público que en el privado. Esto se produce porque se ha generalizado el uso de la informática sobre todo en sectores de comercio, salud, educación, hotelería y gastronomía y en el sector público. No solo se utiliza la PC de escritorio, sino cada vez más las tabletas, los teléfonos celulares y las PC portables. Y son los mandos medios y gerentes quienes también las utilizan para hacer el seguimiento y el control del trabajo y sus resultados por medio de los «tableros de control», reduciendo el margen de maniobra y de autonomía de los trabajadores. A eso se agrega la presión que ejercen los clientes o usuarios.

Es difícil objetivar y medir la fatiga provocada por la intensidad del trabajo que está determinada por decisiones que adopta la dirección o las gerencias. Pero se puede medir subjetivamente la intensidad recurriendo a las encuestas sobre CyMAT y RPST formulando una serie de preguntas indagando sobre la subjetividad del trabajador. Por ejemplo: ¿Ud. está obligado a apurarse cuando trabaja?, ¿El ritmo de trabajo que

le imponen, lo hace trabajar a un ritmo muy elevado?, ¿Ese ritmo le es impuesto por la cadencia de una máquina o el desplazamiento automático de un producto?, ¿O por las demandas exteriores, por ejemplo el público o los clientes? (algunas cifras sobre la situación en Francia figuran al final de la presente publicación).

¿Cuál es la respuesta de los trabajadores encuestados cuando se les pregunta sobre su vivencia o percepción de la intensidad? Ellos suelen responder que no pueden quitar los ojos de su trabajo cuando lo están ejecutando, que hay una división técnica del trabajo establecida en tareas pero que deben cambiar intempestivamente de puesto o de función cuando lo demande su empleador, consideran que deben hacer un trabajo excesivo y que trabajan presionados, que la duración y configuración de la jornada de trabajo les dificulta la conciliación de la vida de trabajo con la vida familiar y social dando lugar a un malestar, que se trabaja con muchas exigencias y poco margen de autonomía para ejecutar el trabajo, que al hacerlo tienen que pensar en muchas cosas a la vez. Por eso, con frecuencia, continúan pensando en su trabajo incluso cuando ya no están en la empresa u organización. Hay una mayor carga mental.

Entre los problemas declarados por los encuestados que revelan una intensificación del trabajo las respuestas fueron: no poderle quitarle los ojos al trabajo; tener que apurarse para trabajar; tener que abandonar una tarea que estaba haciendo para hacer otra más urgente; cambiar de puesto de trabajo según las necesidades de la empresa; actuar en soledad frente a los problemas e incidentes y tener que asumir el riesgo de decidir la manera de resolverlos para arreglarlos y alcanzar los objetivos sin la ayuda de los compañeros o de sus jefes; no poder hacer pausas en la jornada cuando lo necesitan ni poder variar el momento de hacerlas; se les demanda hacer un trabajo que se considera excesivo o tienen que aprender cosas nuevas para hacer las tareas. Con frecuencia aumenta la proporción de aquellos que viven situaciones de tensión que perturban su trabajo y lamentan que, porque hubo despidos o no se reemplazó a los que partieron, no hay un número suficiente de trabajadores para poder efectuar correctamente el trabajo y en consecuencia deben soportar una sobrecarga de trabajo. Muchos sufren y sienten temor por el crecimiento del desempleo y la precariedad provocados por las crisis pues los vivencian como amenazas que los pueden alcanzar. Y con frecuencia tienen dificultades para aplicar totalmente las consignas del trabajo prescripto y deben asumir el riesgo de violarlas o ignorarlas para lograr el objetivo (Coutrot y otros, 2018).

Karasek (1894) y Dejours (1980, 2012) han señalado la importancia de tener autonomía para hacer frente a las exigencias psicológicas del trabajo prescripto. Suele ocurrir en nuestro país que los operarios tienen dificultad para aplicar totalmente las consignas del trabajo prescripto y deben asumir el riesgo de violarlas para lograr el objetivo, como sucede cuando la dirección de la empresa ha certificado las normas IRAM o las «buenas prácticas». En los instructivos entregados a los operarios se detalla con precisión la manera de implementar las consignas. Esos dispositivos tienen como objetivo final conformar a los auditores y procurar la «recertificación»; pero como esto no sucede en la realidad, los trabajadores deben fingir o mentir cuando los entrevista el auditor. Y sucede que cuando hay algún problema ocasionado por esta actividad, se culpa al trabajador y se piden sanciones, cuando frecuentemente esa violación de las normas había sido en realidad informalmente autorizada por el jefe o supervisor.

La autonomía en cuanto a los procedimientos puede referirse al orden de las operaciones, a los modos operatorios y a los tiempos operatorios. En las empresas modernas más competitivas, cuando cambian las formas de gestión *managerial* para adecuarse a los cambios de contexto, se trata de asignar mayor margen de autonomía a los trabajadores, especialmente las de tipo procedural y la temporal para permitirles elegir los horarios y el momento de hacer las pausas, porque eso tiene mucha influencia para controlar la intensidad, reducir las molestias y cumplir los objetivos de la producción. Sin embargo, es posible afirmar que reina la heterogeneidad, porque en las grandes empresas se da más atención a la prevención de las CyMAT y los RPST que en las pequeñas. Pero las PyMES, son las más numerosas y las que más empleo generan.

Se ha incrementado progresivamente dentro de los colectivos de trabajo, la toma de conciencia sobre los daños y las molestias provocadas por los riesgos psicosociales cuando tienen lugar esas transformaciones del trabajo. Según varias encuestas los trabajadores declaran que el trabajo se les hace cada vez más complejo, que perciben un aumento de su intensidad y ellos son cada vez menos tolerantes para soportar una mayor carga de trabajo. Esto es más grave cuando hay repetidas interrupciones y restricciones impuestas por incidentes involuntarios, fallas en los medios de producción, porque se fijan normas exigentes de calidad que son difíciles de cumplir, o por actitudes conflictivas de los jefes y colegas.

La intensificación del trabajo además de reducir el margen de autonomía y de control sobre su trabajo, también impacta sobre las relaciones sociales y de trabajo haciéndolas más tensas, provoca conflictos éticos y de valores cuando impide hacer un trabajo de calidad por falta de tiempo, o deben tratar de demostrar que experimentan emociones contrarias a su estado, como no poder reaccionar de manera colérica o violenta ante un cliente o usuario que agrede, insulta.

Y se generan sensaciones de temor que obligan a controlar las emociones cuando la intensificación del trabajo reduce al mismo tiempo la necesidad de fuerza de trabajo lo que pueden dar lugar a suspensiones o despidos.

#### **4. LA INTENSIFICACIÓN DEL TRABAJO EN EL SECTOR TERCIARIO PRIVADO DE LA ECONOMÍA MERCANTIL Y DEL SECTOR PÚBLICO**

Hasta el presente la legislación del trabajo vigente fija límites legales al tiempo de trabajo, pero no define el nivel de esfuerzo que el trabajador debe realizar en ese lapso, ni la cantidad de productos o de servicios que deben resultar. Pero la cuantificación si es objetivada cuando se establece una remuneración según el rendimiento.

Debido al modo de desarrollo instaurado, tanto el PBI como el empleo en el sector terciario y el de servicios crecieron fuertemente. Las encuestas también ponen de relieve que en este sector aumentaron las tensiones en las relaciones sociales y de trabajo entre colegas, las de ellos con la jerarquía y sobre todo de los trabajadores con los clientes y usuarios (alumnos pacientes, pasajeros, etc.).

Por otra parte, cada vez más estos trabajadores viven situaciones exigentes en el plano emocional –es el caso de los sectores salud, educación y servicios públicos– porque son



víctimas de las agresiones verbales por parte de los clientes, usuarios, de los pacientes o de sus familiares y de personas exteriores, como ocurre tanto con los profesionales así como con los empleados administrativos de esos establecimientos. No todos pueden o tratan de responder de la misma manera y con la misma rapidez a las demandas de clientes y usuarios cuando existen factores objetivos que incrementan los riesgos del medio ambiente de trabajo.

Un sector en el cual la intensidad se ha incrementado recientemente es el de la salud, tanto pública como privada. En el caso de los trabajadores del sector salud, no tiene mucha vigencia la autonomía para responder rápidamente a los incidentes, porque el personal de los hospitales tiene restricciones para elegir la organización del proceso de trabajo donde desarrollar sus competencias pues hay normas estrictas –protocolos– a respetar para no perder la certificación de la calidad (ISO) pero son los trabajadores de mantenimiento los que más lo sufren. Los conflictos éticos y de valores son más importantes en estas profesiones, sobre todo si hay muchas exigencias psicológicas y un ritmo elevado de trabajo. Al igual que el resto de los empleados públicos, en caso de necesidad pueden contar con el apoyo social de sus compañeros, aunque según las encuestas ellos consideran que tienen menos colegas amigables comparando con el resto de sectores. Un 40% de los asalariados franceses encuestados declaró que tienen que hacer rápidamente algunas operaciones que demandarían más tiempo para hacerlo bien y a veces tienen que hacer cosas con las cuales no están de acuerdo. Y están más expuestos que el resto a problemas de inseguridad y cambios imprevisibles en la situación de trabajo.

La intensidad es heterogénea pero las exigencias son mayores para las enfermeras, empleados administrativos e igualmente para los trabajadores más calificados de mantenimiento. En cuanto a los determinantes del ritmo de trabajo, los indicadores utilizados se refieren a normas cuantitativas, a restricciones relacionadas con el trabajo de los colegas o al control de la jerarquía, el cumplimiento con las normas de calidad certificadas, la cantidad y exigencias de la demanda generada por la presencia constante o casi continua de los pacientes, clientes o usuarios. Y con frecuencia deben vivir cambios imprevisibles o mal preparados de su trabajo. Pero estos trabajadores del sector salud declaran a veces que su trabajo les permite desarrollar sus competencias dado que allí se hacen actividades académicas complementarias, se aprende y se descubren muchas patologías. Cabe recordar que las mujeres constituyen la mayoría de trabajadores del sector salud y que muchas veces se encuentran en situación de «doble presencia» debido a la división sexual del trabajo imperante en sus familias (Paugam, 2000, ISTAS 2005).

En las oficinas, cajas de supermercados y ventanillas para atender a los usuarios y en las oficinas públicas, se trabaja en permanencia utilizando la PC y es el cliente o usuario impaciente el que con frecuencia impone el ritmo. A pesar de que los procedimientos son muy rígidos, los empleados tienen que estar muy atentos para no cometer errores al registrar los datos y en los comercios se debe adicionalmente vigilar para evitar robos, teniendo a la vez que controlar sus emociones para contener, saludar y sonreír a los clientes. La fuerte carga cognitiva y emocional intensifica el trabajo en el corto plazo.

Estos trabajadores reciben muchas exigencias pero tienen un escaso margen de autonomía, les falta apoyo social y técnico, se les impone una polivalencia obligada que aumenta la fatiga, deben ejecutar tareas repetitivas en un periodo muy corto de



tiempo lo cual puede generar problemas osteo-musculares y actualmente se enfrentan a la incertidumbre en cuanto a la relación salarial (el avance de la precariedad y del desempleo) y el empleo. Con frecuencia se les asignan a trabajadores no registrados y precarios los trabajos más sucios y penosos, incluso con la anuencia de los trabajadores estables (pues el mercado de trabajo está segmentado). Ese incremento de la carga física, pero sobre todo psíquica y mental, genera la sensación de que es difícil poder hacer correctamente su trabajo. Cuando el trabajo es muy intenso, el ritmo elevado conduce a trabajar descuidando la calidad y la prevención ante los peligros, lo cual les puede provocar daños.

En estos sectores hay muchas relaciones personales directas y en red con proveedores, clientes y usuarios, al mismo tiempo que con jefes y subordinados. Son relaciones de servicio a veces sometidas a la incertidumbre y la imprevisibilidad. Con frecuencia se dispone allí de poco tiempo para hacer un trabajo de calidad.

Cuando se aplican las nuevas formas de organizar el trabajo, aumenta la carga psíquica y mental y a causa de la intensidad del trabajo se pueden generar tensiones internas con los colegas y con los jefes así como con los clientes, usuarios, pacientes, alumnos, etc. Cuando para hacer la tarea su ejecución depende del ritmo de trabajo de un colega también se pueden generar tensiones. Y lo mismo sucede cuando se debe soportar una estrecha vigilancia y control por parte del jefe o supervisor.

En las empresas que tienen una organización compleja, con frecuencia involuntariamente se emiten órdenes e instrucciones contradictorias que aumentan la carga mental del trabajador y el temor a equivocarse.

Ya se han comentado en párrafos anteriores las respuestas que daban los encuestados con respecto a sus vivencias y percepciones provocadas por la intensificación del trabajo y las dificultades que ello generaba. Cuando el trabajador depende de una demanda exterior que obliga a dar una respuesta inmediata, aumenta el malestar y la fatiga psíquica. El respeto de las normas precisas de calidad puede estar a veces en conflicto con la cantidad de la producción y la satisfacción de la demanda.

Las restricciones con frecuencia se acumulan y se complejizan, dada la existencia de los factores objetivos de los riesgos del medio ambiente antes señalados, que se acumulan con las exigencias de las normas de producción y de control de calidad y la necesidad de hacer frente a incidentes no previstos.

Las interrupciones frecuentes, para dejar de hacer una cosa y ejecutar otras que aparecen como más urgentes, -situaciones que son propias de las organizaciones flexibles-, no son algo fácil de controlar, y por esa causa intensifican el trabajo con efectos negativos sobre la salud psíquica y mental.

Cuando la intensidad que soportan los trabajadores de un colectivo de trabajo es en permanencia elevada, ese trabajo deja de ser soportable y difícilmente todos esos trabajadores podrán mantenerse en esos puestos hasta el momento de jubilarse.

Cuando las organizaciones son muy complejas, o están mal organizadas, es difícil poner en evidencia los problemas existentes. Dadas las características del actual modo de desarrollo, en las organizaciones mercantiles es difícil cuestionar las exigencias de calidad que ya han sido legitimadas o poder criticar al cliente o usuario que agrede o insulta («el cliente es rey y tiene la razón») pues se busca «fidelizarlo».

El desconocimiento –a veces incluso de los sindicatos– de la actividad real del trabajo que ha sido prescripto por parte de la dirección y de la manera en que se podría moderar su intensidad, contribuye a que se mantenga un nivel elevado de la misma, deteriorando la salud.

Pero las exigencias pueden ser vividas o percibidas de manera diferente por los trabajadores de una misma sección, empresa u organización, puesto que difieren según su grado de conciencia, la edad, el sexo, la profesión, la experiencia profesional acumulada y el tamaño del establecimiento.

Y en este gran sector terciario, como en el directamente productivo, se constató que muchos trabajadores deben soportar al mismo tiempo varias de las restricciones mencionadas y reciben demandas que exigen rápidamente una respuesta. Todo esto genera sufrimiento.

## CONCLUSIONES

Cuando la intensidad es elevada o excesiva tiene efectos negativos sobre la salud física, psíquica y mental del trabajador, aumentando el sufrimiento.

Si un trabajador no dispone de recursos personales u organizacionales para hacer frente a las restricciones mencionadas, se verá imposibilitado para hacer correctamente su trabajo y mantenerse en buen estado de salud, lo cual disminuirá objetivamente sus oportunidades de promoción ante los ojos del empleador. Es decir que la intensidad puede así jugar finalmente un papel decisivo para ascender o descender, o quedar bloqueado, a lo largo de su carrera.

Las investigaciones de Karasek (1984) demostraron que cuando hay una fuerte exigencia psicológica dispuesta por el empleador y el trabajador dispone de poca autonomía para ejecutar las tareas, se pueden generar problemas y tensiones (estrés). Luego Karasek y Theørell (1990) y sus colegas pusieron en evidencia que, a término, cuando perduran esas condiciones, aumenta el riesgo de padecer ciertas enfermedades cardiovasculares. Pero si el trabajador puede contar con apoyo social y/o técnico para compensarlo, va a poder soportar mejor las dificultades del trabajo y su intensidad.

La satisfacción en el trabajo puede lograrse si se dan ciertas condiciones: por ejemplo si el trabajador tiene un margen de autonomía procedural y puede elegir el orden o secuencia para hacer las tareas (en caso de tener una responsabilidad otorgada por la jerarquía), si la duración del trabajo no es excesiva, si pueden controlar las exigencias y la intensidad del trabajo, si el monto del salario y el sistema de remuneración se consideran justos, si la relación salarial incluye la estabilidad y la garantía del empleo y si la antigüedad en la empresa u organización les ha permitido acumular una valiosa sabiduría «tácita» adquirida por la experiencia. Todo esto puede estar moderado de manera heterogénea por características sociodemográficas.

Años más tarde Johannes Siegrist (2013) mostró que cuando la intensidad percibida por el trabajador es fuerte y la recompensa económica y el reconocimiento moral o simbólico son débiles, se genera un malestar por un sentimiento de injusticia y también aumentan los riesgos de contraer una enfermedad. Pero una mayor intensificación del

trabajo disminuye el placer y la satisfacción cuando se lo ejecuta, porque la intensificación aumenta las tensiones y promueve la individualización de las relaciones de trabajo. La intensidad se sufre más cuando las condiciones de trabajo son penosas, hay pocas posibilidades de recibir recompensas y reconocimientos y se sufren tensiones con los compañeros, los jefes, los clientes o usuarios. Finalmente, además de todo lo que hemos mencionado, no se debe olvidar el impacto que tiene la prolongación del trabajo cuando se lleva a cabo en el domicilio para terminar tareas, compensar retrasos o hacer frente a urgencias.

Los estudios muestran que si el trabajo es intenso, se considera que la sensación del día más duro de la semana es el lunes o primer día de trabajo, sobre todo si anteriormente no se dispuso de 48 horas seguidas de reposo.

Quienes trabajan muy intensamente piensan con frecuencia que el futuro de su trabajo está comprometido, pues si esa situación continúa será difícil «poder resistir y estar sano» hasta llegar a la edad jubilatoria y en todo caso les provocará un envejecimiento prematuro.

Pero según Gollac y Volkoff, (2001) la intensidad no se explica solamente por las condiciones objetivas de trabajo antes mencionadas, porque además existe una variabilidad interindividual entre trabajadores que ocupan puestos análogos, pues ellos tienen diversas capacidades personales para resistir y adaptarse. Pero a veces, una fuerte intensidad es aceptada cuando ella se da junto con la esperanza de una recompensa monetaria, un reconocimiento o una gratificación simbólica encontrando placer en el trabajo (Baudelot y Gollac, 2003). Estos recursos pueden ser organizacionales, porque se dispone de un margen de autonomía y latitud decisional, se cuenta con un apoyo social y un apoyo técnico, o porque se movilizan defensivamente factores personales como la educación en la prevención, el capital social y un perfil psicológico que le permiten hacer con éxito su trabajo y mantener una buena salud. Con esto aumentan sus oportunidades de ascenso, tal como se mencionó en párrafos anteriores.

Entonces, ¿por qué se acepta la intensidad? Las encuestas y entrevistas brindan poca información sobre este aspecto. Las respuestas más frecuentes que hemos recogido sobre los factores que predisponen para aceptar la intensificación del trabajo, fueron las siguientes:

- El miedo al desempleo. Pero al mismo tiempo ese miedo puede condicionar al trabajador para aceptar la intensidad con el fin de preservar el empleo, aumentar el salario o lograr una promoción.
- Los sistemas de evaluación del desempeño y los de «gestión según las competencias», dado que incitan a aceptar la intensidad como un desafío.
- La cultura de la empresa que induce a asumir la intensidad para respetar el «espíritu», o el «estilo de la casa», y los pueden estimular para aceptar la intensidad a fin de quedar «incluidos» con la esperanza de una promoción.
- Cuando las metodologías y técnicas impuestas por la organización y el contenido del proceso de trabajo se presentan como si fueran las únicas y mejores posibles o son las que tienen vigencia en la mayoría de las empresas, y no se perciben otras formas de organizar el proceso de trabajo que sean igualmente eficaces y que generen menores fatiga y daños.

Pero como ya mencionamos, el impacto no es homogéneo, los trabajadores lo sufren de diferente manera según la edad, el sexo, el puesto de trabajo, las calificaciones, la antigüedad y experiencia en el puesto. Hay diferencias según el género. Los trabajadores varones, invocando la masculinidad, no rechazan de entrada la intensificación por miedo al desempleo, que es vivido como un fracaso, para no pasar vergüenza y quedar como personas débiles o vulnerables, o para no sufrir el hostigamiento y la burlas de los colegas.

Y las quejas o rechazos a la imposición de un trabajo muy intenso solo se manifiestan o se exteriorizan cuando hay serios conflictos con el superior inmediato a causa de un ritmo insostenible de trabajo o cuando luego de discutir en las asambleas, los trabajadores más críticos y a veces los delegados sindicales denuncian la intensidad y la carga de trabajo y presionan para lograr cambios.

La intensificación del trabajo es entonces la variable que explica en parte la emergencia y gravedad de los riesgos psicosociales en el trabajo. Las capacidades de adaptación y de resistencia de los trabajadores tienen límites, y esa situación no puede durar sin generar a término problemas de salud física, psíquica y mental. La intensidad del trabajo es un factor determinante del sufrimiento que ellos padecen, y por ende de la magnitud de los riesgos psicosociales en el trabajo (Gollac, 1997).

Pero las deficientes CyMAT y RPST con impactos sobre la salud de los trabajadores deterioran el clima laboral y también tienen implicaciones sobre la eficacia y eficiencia de las empresas por sus consecuencias sobre los costos de producción, el ausentismo, las licencias prolongadas para hacer frente a enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, así como a juicios ante los tribunales de trabajo que implican costos y deterioran la imagen social de la empresa. Demostrar esas consecuencias, sus costos y el peso sobre los excedentes podría crear las condiciones para buscar otras alternativas de manera conjunta.

## **ANEXO ESTADÍSTICO**

Siguiendo a Martinet, B., Rosankis, E. (2019) «*Les expositions aux risques professionnels, Les contraintes organisationnelles et relationnelles*», Synthèse Stat, N° 30, octubre 2019, DARES, los porcentajes de trabajadores que están expuestos a ciertas dimensiones de los riesgos psicosociales en el trabajo son los siguientes:

## I. Tiempo de trabajo

<u>Duración de la última semana trabajada que es superior a las 40 horas</u>	<u>17,6%</u>
<u>Horarios que varían de un día para otro</u>	<u>23,9%</u>
<u>Trabajos en turnos fijos</u>	<u>6,9%</u>
<u>Trabajo en turnos rotativos</u>	<u>2,5%</u>
<u>Trabajo nocturno entre las 0 y las 5 horas, incluso si es ocasional</u>	<u>14,2%</u>
<u>Trabajo nocturno de 0 a 5 horas, en 45 días o más por año</u>	<u>5,1%</u>
<u>Trabajó al menos 10 domingos por año</u>	<u>20,5%</u>
<u>Trabajó al menos 20 sábados por año</u>	<u>26,1%</u>
<u>Trabajo que implica un corte de al menos 3 horas entre los dos turnos</u>	<u>9,9%</u>
<u>No se conocen los horarios a hacer durante la semana próxima</u>	<u>8,5%</u>
<u>Trabajo que se prolonga después de los horarios oficiales</u>	<u>26,6%</u>
<u>No tener el tiempo de reposo de 48 horas consecutivas</u>	<u>18%</u>

## II. Ritmo de trabajo

<u>Ritmo de trabajo definido por el desplazamiento automático de una pieza o la cadencia automática de una máquina</u>	<u>5,2%</u>
<u>El ritmo de trabajo es dependiente del trabajo de otros colegas</u>	<u>23,6%</u>
<u>La norma de producción fija lo que hay que hacer en una hora como máximo</u>	<u>18,9%</u>
<u>Hay demandas externas que obligan a dar una respuesta inmediata</u>	<u>53,4%</u>
<u>Se trabaja vigilado en permanencia por la jerarquía</u>	<u>23,6%</u>
<u>Hay un control o seguimiento informatizado</u>	<u>30,5%</u>
<u>No se puede interrumpir el trabajo cuando se lo desea</u>	<u>21,4%</u>
<u>Tener la obligación, siempre o a veces, de apurarse</u>	<u>35,0%</u>
<u>Tener que llevar, siempre o a veces, trabajo para hacer en el domicilio</u>	<u>8,2%</u>
<u>Debe practicar el teletrabajo al menos un día por semana</u>	<u>3,1%</u>
<u>Tener frecuentemente que abandonar una tarea para hacer otra</u>	<u>57,6%</u>
<u>Tener que rotar regularmente entre diferentes puestos de trabajo</u>	<u>21,5%</u>
<u>Tener que rotar entre diferentes puestos para cubrir las ausencias</u>	<u>18,45%</u>

## III. Autonomía

<u>Tener que llamar a otros pidiendo auxilio cuando haya incidentes</u>	<u>23,9%</u>
<u>No se puede cambiar el orden de las tareas que se deben cumplir</u>	<u>13,1%</u>
<u>No se puede hacer variar el ritmo o los plazos para hacer el trabajo</u>	<u>40,2%</u>
<u>No disponer de informaciones claras, para trabajar correctamente</u>	<u>15,8%</u>

#### IV. Calidad impedida

<u>Un número suficiente de colegas como para trabajar correctamente</u>	<u>20,2%</u>
<u>Imposibilidad de cooperar con otros para trabajar correctamente</u>	<u>6,8%</u>
<u>No disponer de los medios para efectuar correctamente su trabajo</u>	<u>18,2%</u>
<u>No tener formación para efectuar correctamente su trabajo</u>	<u>16,8%</u>
<u>No disponer de tiempo suficiente para efectuar correctamente su trabajo</u>	<u>28%</u>

#### V. Relaciones sociales y de trabajo, el contacto con el público

<u>Estar en contacto directo con el público de viva voz, cara a cara</u>	<u>69,4%</u>
<u>Estar en contacto con el público por teléfono</u>	<u>52,1%</u>
<u>Estar directamente en contacto presencial y de viva voz por teléfono</u>	<u>74%</u>
<u>Estar en contacto con el público, incluso ocasionalmente</u>	<u>49,9%</u>

#### VI. Supervisión y control

<u>Tener que seguir procedimientos de calidad estrictos (ISO)</u>	<u>40,4%</u>
<u>Tener que alcanzar objetivos cuantitativos fijos y precisos</u>	<u>26,6%</u>
<u>Tener que concurrir a una entrevista personal de evaluación por año</u>	<u>61,3%</u>

#### VII. Cambios en la organización del trabajo o de la empresa (en el transcurso de los últimos doce meses)

<u>Tuvo que cambiar de puesto o de función</u>	<u>18,3%</u>
<u>Tuvo que cambiar en la técnicas utilizadas</u>	<u>15,2%</u>
<u>Hubo reestructuración o mudanzas de establecimientos</u>	<u>12,4%</u>
<u>Hubo cambios en la organización del trabajo</u>	<u>21,1%</u>
<u>Se adoptó en la empresa un plan de despidos</u>	<u>2,7%</u>
<u>Se produjo una compra o fusión de la empresa, un cambio la dirección</u>	<u>13,6%</u>
<u>Cambio del grupo de las personas con las cuales se trabaja</u>	<u>32,6%</u>

Estos datos dan una idea de la intensificación del trabajo en el momento de hacer esa encuesta.

## CAPÍTULO III

# Reflexiones epistemológicas y metodológicas sobre el estudio de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Mónica Inés Cesana Bernasconi

### 1. ANTECEDENTES DE NUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Los artículos que forman parte de esta obra se enmarcan en los estudios que realizamos sobre los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), a partir de investigaciones vinculadas con Proyectos de investigación acreditados por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional del Nordeste (Unne), en dos periodos consecutivos (2014 a 2018 y 2019 hasta la actualidad), conducidos por el Dr. Julio César Neffa, pionero del tema en nuestro país.

Desde aquél primer proyecto, una de las principales características de nuestro equipo fue que debido al singular enfoque interdisciplinar de las condiciones y ambientes de trabajo (CyMAT) contamos con profesionales cuyas diversas trayectorias y experiencias estuvieran vinculadas a diferentes campos de estudio, tales como las Relaciones del Trabajo, la Administración, la Economía, la Psicología, la Ingeniería, la Estadística y la Medicina, así como también estudiantes afines a dichas disciplinas.

Esa primera relación, tanto entre investigadores como, así también, con este novedoso objeto de estudio, podría considerarse embrionaria de un grupo que comenzó a gestarse y desarrollarse, hasta ir alcanzando sucesivamente los objetivos propuestos y luego dando continuidad a muchos de sus integrantes e incorporando cada vez más personas interesadas en el tema, con algunos de los nombres y casos de estudio que aparecen en los diferentes capítulos que recorre esta obra.

Fue en este camino que en el año 2019 nos consolidamos como el Grupo de Estudios sobre Trabajo, con una masa crítica de publicaciones importantes, que se suman a numerosas presentaciones a Congresos de prestigio e impacto nacional e internacional, como así también mediante la organización de Seminarios de investigación y de extensión, la acreditación de sendos Proyectos de Extensión en la Unne, la construcción de una Red Latinoamericana de investigadores en RPST, tal que nos otorgaron la acreditación como Grupo de Investigación Consolidado de la Unne.

A nivel nacional, los estudios previos realizados sobre los RPST se venían desarrollando en el seno de la Universidad Nacional de La Plata y en el Centro de Estudios e



Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET), a través de grupos de investigación que tomaron inicialmente contacto con investigadores del DARES, organismo de información estadística del Ministerio del Trabajo de Francia, adoptando esos modelos de estudio para desarrollar estas investigaciones, a la vez que en el año 2015 nuestro director publicaba el primer texto sobre esta temática en nuestro país. (cfr. Neffa, 2015)

Habían transcurrido varios años desde que el Comité Mixto de la OIT-OMS (1984-1985) se había expresado sobre los factores de riesgos psicosociales en el trabajo como posibles causantes del deterioro en la salud psicofísica y mental de los trabajadores en distintas empresas y regiones del mundo.

El Sr. G. Kliesch, jefe del Servicio de Seguridad e Higiene del Trabajo de la OIT, subrayó que desde su creación la Oficina se había ocupado del entorno psicosocial. Entre otras actividades mencionó la primera reunión del Comité Mixto OIT/OMS de Medicina del Trabajo (1950) que, al definir los objetivos de la medicina del trabajo, había hecho hincapié en la necesidad de colocar y mantener a los trabajadores en tareas que correspondan a sus capacidades fisiológicas y psicológicas. (OIT- OMS; 1985:6)

Existen registros suficientes para establecer que estos estudios primero tuvieron una fuerte expansión en los países nórdicos y luego se afianzaron tanto en España como en Francia, abarcando cada vez a más trabajadores y organizaciones.

En España es reconocida la versión en lengua castellana del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ) –también conocido por las siglas ISTAS21<sup>1</sup>– y ha sido el más difundido para el estudio de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo en ese país (Moncada; Llorens; Navarro y Kristensen; 2005). Su principal atención se centra en los mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llaman, y asocia fuertemente, con el estrés. Estos efectos estresores son los precursores que impactan sobre la salud del trabajador e hipotéticamente tienen su origen en la organización del trabajo.

Como estos efectos no aparecen evidentemente visibles, como lo pueden ser otros factores de riesgos físicos y/o químicos y/o biológicos, los esfuerzos de las investigaciones sobre los factores de riesgos psicosociales en el trabajo deben dirigirse a obtener indicadores que permitan construir una mirada material u objetiva de las variables que aparecen vinculadas entre sí y que impactan en la salud del trabajador generando, por ejemplo, el denominado *estrés*.

En tal sentido, el método COPSOQ elabora una serie de indicadores para visibilizar esas relaciones que propone descomponerlas a través de 21 dimensiones. A saber:

La relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo (el ruido, por ejemplo) y la salud. Los efectos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, y se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la

1. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)

concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.), y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas). (Moncada, Llorens Serrano, Kristensen, Vega Martínez; 2007)

Este mismo modelo se ha utilizado también en algunos países de Latinoamérica como, por ejemplo, en Chile (Boccardo, Ruiz, Cornejo, Bustamente, Martín y Becker; 2017) y en Brasil (Moncada, Llorens Serrano, Kristensen, Vega Martínez; 2007).

En cambio, en otros países de Latinoamérica se ha seguido el modelo desarrollado en Francia a partir del Informe de Collège d'Expertise coordinado por Michel Gollac (2011) que tiene las características de involucrar a las ciencias del trabajo, otorgando una gran importancia a la Ergonomía, la Economía, la Sociología, la Psicología y la Psicodinámica del Trabajo (Dejours; 2012) centrando la atención en el contenido y en la organización del proceso de trabajo integrando en una síntesis los aportes de Karasek, Theorell (1990), de Siegrist (1996) y de los autores que desarrollaron las tesis de la Injusticia organizacional (Moorman, 1991).

Son los países tales como Argentina, Brasil, Colombia y México, pudiendo consultarse al respecto las publicaciones de la Red Latinoamericana de investigadores sobre riesgos psicosociales en el trabajo, en el sitio oficial del CEIL-CONICET.

Es innegable que ambas corrientes han hecho enormes contribuciones al estudio de nuestro objeto y ambos han logrado, por diferentes vías, contribuir tanto a analizar sus efectos como a identificar sus causas, de modo que están orientados en la prevención y disminución de los riesgos que impactan sobre la salud de los trabajadores.

En nuestras investigaciones, adoptamos la corriente francesa de los riesgos psicosociales en el trabajo y siguiendo a Gollac los definimos como:

los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. (Gollac, 2013)

Sin embargo, todos compartimos un objetivo común, poner de manifiesto que estos factores de riesgos que estudiamos son el origen y causa de muchas enfermedades y accidentes de trabajo que se registran en amplias poblaciones de trabajadores en todo el mundo.

Ya que reconociéndolos se podría reducir o controlar su existencia, actuando sobre el origen del problema que los está generando. De otro modo, permanecerían ocultos o invisibilizados. Además, cuando ocurren accidentes, lo «natural» es atribuir los mismos a los descuidos y/o negligencia de las propias víctimas o a la acción desencadenante de algún/ nos de los otros factores de riesgo, sean químicos, físicos o biológicos, que conforman las dimensiones de las condiciones y ambiente de trabajo en el enfoque tradicional de las CyMAT.

Lo cierto es que

Desde el punto de vista de la salud pública debemos llamar la atención acerca de la relación, confirmada consistentemente por más de una docena de estudios longitudinales (Belkic, K.

et al, 2004) entre los factores psicosociales y la enfermedad cardiovascular (ECV). Así, la «alta tensión» en el trabajo aumenta el riesgo de padecer ECV entre un 50% y un 100% (aunque algunos estudios muestran incrementos de riesgo superiores al 100%), mientras que aumentos de riesgo similares se observan para la situación de desequilibrio entre el esfuerzo invertido en el trabajo (para manejar sus exigencias psicológicas) y las recompensas o compensaciones obtenidas a cambio. (Moncada, Llorens Serrano, Kristensen, Vega Martínez; 2007:2)

Entonces decimos que este enfoque preventivo pone el acento en las exposiciones que se podrían evitar si se mejoran las condiciones y ambientes de trabajo en relación con estos factores psicosociales; por ejemplo, equilibrando las exigencias físicas con los horarios o las rutinas del trabajo, diseñando procedimientos y puestos de trabajo que sean más eficientes tales que permitan distribuir mejor la carga laboral y los niveles de concentración en las tareas.

En un estudio hecho en España en 1999 (Moncada, Llorens Serrano, Kristensen, Vega Martínez; 2007) se ha estimado que entre un 25 y 40 por ciento de los casos de enfermedad cardiovascular podrían ser evitados si se eliminan la exposición laboral a la alta tensión, la descompensación entre el esfuerzo requerido y la compensación recibida, el trabajo rutinario y sedentario.

En todos los casos analizados en este libro se verifica el constante desequilibrio entre la demanda y el esfuerzo requerido, y que esto no ocurre porque los sujetos se encuentren poco calificados o no calificados para las tareas, sino más bien porque existen problemas inherentes a la organización de las tareas y del proceso de trabajo, y esto involucra tanto a la dimensión social y a la dimensión técnica que se vuelven a analizar como parte del enfoque renovador de las condiciones y ambientes de trabajo.

De modo que, cuando la demanda exige formas y fuerzas desproporcionadas por la superación de las tareas que se deben cumplir dentro de una jornada laboral, o bien, porque se deben atender de manera inmediata a cuestiones no previstas y abandonar las tareas habituales por otras que son requeridas con urgencias, aparecen estas tensiones entre el trabajo previsto y el trabajo real. Y cada uno de los ejes de los denominados *factores de riesgos psicosociales* proponen sistematizar los impactos psicofísicos y mentales que generan estas tensiones sobre la salud del trabajador.

## **2. REFLEXIONES SOBRE LA EXPANSIÓN COGNITIVA DEL ENFOQUE DE LOS RPST EN NUESTRO PAÍS**

Con el objetivo general de indagar los «Riesgos psicosociales en el trabajo. Nuevas dimensiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo, percepción de los trabajadores, e impacto en las empresas y organizaciones», nuestro equipo participa del enfoque renovador sobre las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (CyMAT) siguiendo a Neffa (2002) y cuya revisión teórica, impulsada por su propio autor, también requería del diseño y puesta a punto de instrumentos, particularmente de un cuestionario, que dio origen al primer desarrollo y aplicación en nuestro país de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo (EnArRPST), la que se utilizó en las distintas

poblaciones de trabajadores que integran las empresas, instituciones públicas y organizaciones del sector intermedio de nuestra región.

De este modo, a partir del año 2013, establecimos los antecedentes de estos estudios en la Región NEA (República Argentina), cuyo asiento principal tuvo lugar en la Facultad de Ciencias Económicas de la Unne, dando participación tanto de docentes investigadores locales como así también de estudiantes y de becarios/as vinculados principalmente a la carrera de Licenciatura en Relaciones Laborales, en conjunto con distintos profesionales y estudiantes de las otras disciplinas ya mencionadas.

A partir de allí el creciente interés de la temática, su inserción en el diseño curricular de algunas de dichas disciplinas y en las investigaciones de tesis, tanto en el grado como en el Posgrado, forjaron contextos de formación y de desarrollo para numerosos/as estudiantes, profesionales de distintas áreas y procedencias, tesis de grado y de posgrado, en este último caso particularmente en la carrera Especialización en Relaciones del Trabajo.

Por un lado, esa potencia deviene de que se trata de un enfoque general para el análisis de la unidad *trabajo* desde una perspectiva multidimensional y sistémica tal que contiene un *set de variables* lo suficientemente exhaustivas que, puestas en interacción, logran capturar una descripción lo más acabada posible de aquello que está *antes, durante y después* de una actividad y jornada laboral, cualquiera sean las condiciones y ambiente de trabajo y tipo de organización.

A cuentas claras, esta multidimensionalidad que se encuentra en su esencia se sostiene sobre la base de la teoría general de los sistemas (TGS) y, por tanto, dicha teoría nos facilita la llave para desentretñar y analizar su compleja naturaleza.

Precisamente, esta teoría que fuera propuesta por Ludwing von Bertalanffy (1976) en el campo biológico, representa un *corpus* con potencia no solo teórica sino también empírica para descomponer aquello que simboliza la simbiosis natural y propia del trabajo humano, tal es la interrelación entre *actividad-mente-cuerpo*, ya que todo trabajo implica una acción transformadora, con consecuencias internas y externas al sujeto que la produce.

Esto ocurre aún cuando se trate de tareas muy *simples* tales como encender o controlar una máquina, lo cual requiere no solo el despliegue físico del sujeto sino también una actividad cognitiva e intangible, como son *el razonamiento, el aprendizaje, la formación, la capacitación, la atención, el interés y la habilidad* del sujeto trabajador destinados a producir ese resultado.

A su vez, independientemente de que su producto sea tangible o intangible, el *trabajo* posee invariablemente un *valor* para quién lo produce y que no siempre coincide con el valor económico o social que se le asigne, por tanto su compensación o reconocimiento no siempre resulta idéntico con aquél. Este desequilibrio que también genera factores de riesgos psicosociales en el trabajo se analiza a través de la relación entre las exigencias al trabajador y las recompensas o reconocimientos que recibe, según el modelo esfuerzo-recompensa de Siegrist propuesto para nuestras investigaciones (Neffa; 2015).

Es decir que, aunque la TGS surgió a partir del análisis de los sistemas biológicos y en tal sentido podría haber sido aplicada de manera estricta a dicho campo, ha sido utilizada inter, multi y transdisciplinariamente por muchos campos científicos. Ejemplo, en la Ciencia Cognitiva la concepción biológica de la mente de Searle (1994), las Neurociencias y la Ciencia Artificial (Gardner, 1996; Simon, 1987).

En fin, no es propio de una disciplina y su derrame también comprende las vertientes de los estudios económicos y sociológicos, los estudios de mercado, Teoría y Sociología de las organizaciones, Administración de recursos humanos y de las operaciones, entre otros; alcanzando hasta las complejas *Relaciones del trabajo* cuyas variantes no hacen más que enriquecer con sus aportes a la teoría general, creando un círculo virtuoso mediante su inagotable reproducción.

Por otra parte, podemos relacionar a la TGS con el campo de la Metodología de la investigación científica en cuanto a las reglas que operan para la construcción del dato científico (Samaja; 1996) en el proceso de investigación de cualquier objeto de estudio. Ese proceso de construcción implica precisamente el movimiento dialéctico que –en términos de hegelianos– comporta usar la teoría para analizar la empiria del mundo del *trabajo* y así comprender que todo dato está cargado de teoría (Samaja; 1996) y que mediante nuestro intelecto podemos operar sobre su estructura compleja para entificar, clasificar, describir y explicar el mundo que nos rodea, sobre el cual actuamos y al cual transformamos pero también *nos transformamos*.

Veamos ahora que en el campo particular que nos ocupa, el *trabajo*, dicho método de análisis consistiría en considerar a las organizaciones dentro de un contexto siempre más amplio y, en dicho sentido, más complejo.

Un claro ejemplo puede ser el *mercado*, el cual tendría sus propias características conforme a un modelo económico, político y social. Dicho contexto contiene *x cantidades de organizaciones* pero también, y a su vez considerar que cada una de esas organizaciones –en sí– nos exige considerar *rasgos* característicos e identitarios, tales como su cultura y su estilo de liderazgo, los que junto a otros factores definen *las condiciones y ambiente de trabajo* particulares a cada una de ellas.

Sin *descomponer* el análisis particular y las relaciones entre dichos rasgos resultaría inútil todo intento por comprender y describir lo que ocurre bajo las condiciones y ambiente de trabajo desde el enfoque psicosocial y seguiríamos estancados en observar o medir solamente los aspectos físicos, psíquicos y biológicos de las mismas.

Por tanto, bajo este nuevo enfoque se nos exige interpretar al trabajo y a sus trabajadores en su ámbito o medio natural, su organización y el proceso donde éstos ocurren, bajo un mix de métodos y considerar sinérgicamente a) las exigencias físicas, b) las exigencias emocionales, c) la autonomía, d) las relaciones sociales, e) los conflictos éticos y de valores, así como también f) las condiciones y la *(in)seguridad* en el empleo.

De modo que, identificando los distintos elementos del sistema que componen y las relaciones implícitas y explícitas, en este caso, entre el mercado de trabajo y las organizaciones, con la centralidad en el trabajo como actividad esencialmente cognitiva y humana es que se logra capturar tanto los aspectos subjetivos y personalísimos de cada trabajador así como también de las condiciones objetivas del ambiente de trabajo y las relaciones laborales implícitas en él.

Para concluir esta parte, es en dicho sentido que el enfoque de los RPST como nueva dimensión de las CyMAT inaugura y expande el terreno de las investigaciones en el mundo del trabajo y por tanto su potencia cognitiva va más allá de una propuesta conceptual o de entendimiento e interpretación de las relaciones que tienen los diferentes factores físicos, químicos, biológicos y psicosociales, sino más bien su objeto es visibilizar

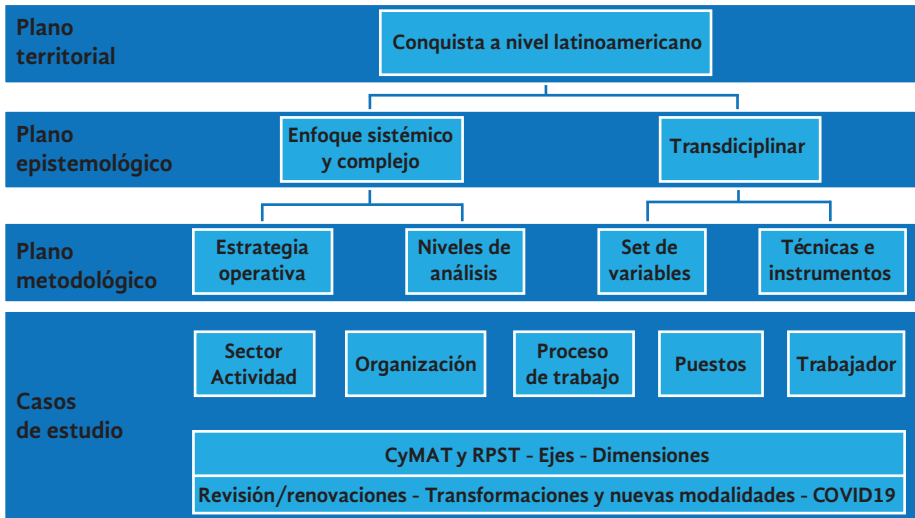
las consecuencias que todos ellos producen sobre la salud del trabajador con impacto en las organizaciones, de modo que se pueda actuar preventivamente, mejorando las condiciones y ambientes dentro las que ocurren las tareas.

La propuesta concreta es que una vez visibilizados estos RPST por el trabajador y las distintas organizaciones se tomen las decisiones necesarias para introducir los cambios y mejoras que permitirían compensar los desequilibrios que producen la tensión entre el trabajo real y el trabajo prescripto, evitando así que permanezcan en el tiempo las condiciones que causan el deterioro de la salud de los trabajadores.

Para ello, necesitamos del trabajo inter, multi y transdisciplinario de profesionales formados y comprometidos con este enfoque renovador en esos ambientes y organizaciones. Contamos con que la empresa está iniciada y que podremos prolongar su impacto mediante estos proyectos e investigaciones que estamos realizando.

Una visión esquemática para sintetizar este proceso de análisis se representa en la siguiente imagen.

**Cuadro N° 1.** Expansión cognitiva de los RPST. Esquema conceptual y metodológico



Fuente: Pre ASET NEA-Eje 3. Cesana Bernasconi. M. (2021).

### 3. LA ENCUESTA ARGENTINA SOBRE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO

El enfoque de los RPST que comentamos anteriormente fue instrumentalmente adecuado dentro de la Encuesta Argentina sobre los Riesgos Psicosociales en el trabajo (EnArRPST), que nos permite *mapear* de manera completa sus características para describir la realidad y visibilizar estos factores de riesgos psicosociales que se encuentran ocultos y/o naturalizados, principalmente, por el trabajador y las organizaciones.

Retomando una publicación del equipo, coordinada por el Dr. Neffa (2020) el formulario utilizado estuvo basado en una encuesta previa sobre RPST realizada en Francia, elaborada por un equipo de expertos encabezado entre otros, por Serge Volkoff, Michel Gollac y Thomas Coutrot. Dicho equipo desarrolló un abordaje cuantitativo para relevar estos riesgos entre la población trabajadora de aquel país, luego de haber analizado la experiencia internacional (Gollac, 2011).

En la UNLP primero y luego en la Unne, se examinaron las condiciones de aplicación de la encuesta francesa adaptándola a nuestro contexto local. El resultado ha sido la confección del Cuestionario sobre riesgos psicosociales aplicable en Argentina que ya ha sido utilizado en varios espacios laborales de distintas partes del país.

De esta forma, el instrumento de relevamiento usado en el proyecto PID Unne se apoya en diversos esfuerzos anteriores, de carácter internacional y nacional y, en términos generales, conserva la estructura original de la encuesta francesa tal que permitiría la comparabilidad de datos obtenidos en las diversas investigaciones.

El formulario fue registrado como propiedad intelectual («Encuesta Argentina sobre los Riesgos Psicosociales en el trabajo». N° de Registro: 5141282. Derechos de Explotación otorgados hasta 06/01/17 a CONICET - UNLP – Unne).

El cuestionario utilizado consta de cuatro partes:

Una parte inicial dedicada a la Identificación del sector donde se desempeña el encuestado, otra con las preguntas que operacionalizan los seis ejes temáticos de RPST y ocupan la mayor parte del cuestionario en sus diferentes dimensiones, una sección denominada «Datos sociodemográficos del encuestado» (edad, situación familiar, etc.) pero siempre conservando su anonimato y al final una sección abierta para efectuar observaciones (tanto del encuestado como del encuestador) en cada caso.

La encuesta utilizada tuvo formato en papel y en todos los casos fue administrada en forma presencial (por encuestadores capacitados para tal fin) y su duración promedio fue de 40 a 50 minutos. Asimismo, cabe señalar que las encuestas fueron realizadas en los lugares de trabajo (salvo contadas excepciones). Esto requirió una cuidada coordinación con los responsables de la organización que fueron facilitando los turnos de acceso para que los encuestadores realizaran la tarea.

La encuesta fue voluntaria y en todos los casos los encuestadores primero ofrecieron información relativa a las características del estudio, su temática y las instituciones intervinientes. A partir de esto, posteriormente se les consultó a los trabajadores si aceptaban responder el cuestionario, explicando que era voluntaria, anónima y confidencial.

Para que quedara constancia de su aceptación se les pidió la firma de un «consentimiento informado», como es de rigor en las investigaciones de este tipo. Los consentimientos informados se guardaron en sobres individuales que luego fueron agrupados por cada organización para su posterior archivo junto con las encuestas en papel, de modo que en rigor el total de ambos documentos resulta equivalente en los archivos del proyecto.

El plantel de encuestadores que participó del relevamiento tuvo una importante participación a lo largo de todo el proceso de investigación, porque además de encuestar y ser capaces de administrar la encuesta con el menor margen de error y de omisiones posibles, lo cual ayudó a lograr una alta calidad de los datos recabados, posteriormente



tuvieron la responsabilidad de la carga de datos (*data entry*) que se realizó de manera cruzada entre todos los integrantes del plantel.

A cada uno de ellos se les proveyó de un enlace de internet y de una clave personal con la que podían acceder a un sistema *on line* para cargar las encuestas realizadas<sup>2</sup>. Esto favoreció la calidad y la rapidez en el acopio de datos a lo largo de todo el proceso.

Además, debieron tener capacidad para resolver in situ distintos imponderables y contingencias que surgieron durante el trabajo de campo, poniendo a prueba la experticia de su formación.

Finalmente, como el enfoque de los RPST propone capturar a sus objetos de estudio en su ambiente natural donde éstos ocurren, la propuesta es que junto a otras técnicas de investigación utilizadas y el enfoque transdisciplinar que necesitamos para su estudio, las diferentes técnicas se puedan combinar entre sí produciendo datos a través de un mix de métodos de modo que, en el análisis de los datos, se busca siempre triangular la información capturada aplicando este enfoque mixto.

Esto nos permite que, mientras se realiza una entrevista personal con la EnArRPST, los investigadores podamos aplicar nuestra experticia y desplegar el método interpretativo para comprender la gestualidad, la incomodidad, el cambio en el tono de voz, una sonrisa, el desvío de una mirada o la forma literal de expresarse en una frase como *prefiero no responder*, o bien, marcando con la X en el casillero *no sabe/no responde* y generar resultados que permitan comprender lo que atraviesa al sujeto en el mundo del trabajo que lo rodea y el impacto de estos RPST en la salud psíquica y mental del trabajador/a.

Esta intersubjetividad entre nuestros interlocutores e investigadores nos exige *estar o ser* entrenados para percibir y capturar la pulsión de estas respuestas que se van abriendo paso a medida que avanzamos en la entrevista con el trabajador.

De modo que el lector de este libro va a encontrar que en cada capítulo, además de la aplicación de la EnArRPST en las distintas organizaciones, que nuestros investigadores han puesto en juego otras técnicas de investigación y que también han ido ilustrando no solo de manera gráfica sino también con imágenes la captura de los datos para su posterior interpretación.

De manera que podemos decir que en estos trabajos nos hemos esforzado por superar y combinar los enfoques tradicionales basados exclusivamente en encuestas con otras técnicas de investigación, ya que compartimos las críticas y posibles sesgos en los que podemos incurrir en el uso exclusivo de encuestas para describir fenómenos tan complejos como el trabajo y la salud del trabajador, como bien expresan nuestras colegas Silvia Korinfeld y María Laura Henry (en Neffa, Korinfeld, Henry; 2017).

Por otra parte, nuestros esfuerzos nos permitieron integrar estas experiencias con actividades de articulación entre la investigación y extensión, a través de proyectos acreditados por la UNNE en el medio, así como también en los Seminarios y charlas en

2. Para la carga de los datos se utilizó un formulario en línea diseñado en la aplicación «Limesurvey». El formulario digital replicaba la versión impresa y permitía que el encuestador marcara las opciones o respuestas que había recabado previamente en el terreno.

los que tuvimos activa participación con diferentes colectivos de trabajadores, como el caso de los trabajadores de la Municipalidad de Puerto Tirol en la Provincia del Chaco y los trabajadores del sector no docentes y de los docentes de la Universidad Nacional del Nordeste, sobre los que seguramente ya tendremos oportunidad de ampliar los análisis de los resultados de estas experiencias en otras publicaciones del equipo.

## **REFLEXIONES FINALES**

Como para ir cerrando lo que pretende ser solamente una breve presentación para situar nuestro enfoque epistemológico sobre la salud y el trabajo, así como sus aspectos metodológicos más generales, podemos decir que los distintos trabajos y sus autores en este libro nos aportan una visión más particular sobre dichos aspectos y factores de riesgos en los distintos ámbitos de actividad involucrados y en los respectivos ambientes de trabajo.

Los textos se pueden interpretar de manera central uno por uno en el contexto de cada organización pero, a su vez, su compilación nos permite generar una visión más representativa y general que de manera transversal supera a cada uno de los casos que se analizan y van más allá de las particularidades que le imprimen la actividad y la tarea especialmente involucrada.

Son derivaciones que cada lector también podrá realizar y entrecruzar con sus propias vivencias, de modo que se podría decir que se espera lograr una lectura interactiva con nuestros lectores, que también suponemos que, entre otros posibles, serán trabajadores y trabajadoras que vivencian estos riesgos psicosociales en su/s trabajo/s.

Sin dudas que los análisis particulares pueden contribuir también a pensar y profundizar en la problemática individual de las distintas profesiones y su vínculo con el género, las mujeres trabajadoras, las jerarquías y categorías profesionales, tipos y sectores de actividades, donde cada uno de estos aspectos se nutren no solo de las condiciones objetivas del trabajo, sino además de las condiciones subjetivas, afectivas, cognitivas y emocionales de esos individuos.

Por dicha razón, con el primer proyecto, si bien inicialmente se tuvo como objetivo general promover el desarrollo teórico sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) con especial énfasis en los factores de riesgos psicosociales en el trabajo, sus causas y su influencia sobre la salud de los trabajadores a partir del abordaje de la mezcla de métodos (MM) fuimos comprendiendo esta realidad a partir de la observación directa de los ambientes de trabajo y el contacto directo con estos/as trabajadores/as en los distintos sectores de actividades estableciendo acuerdos de cooperación con los mismos, para profundizar en las condiciones subjetivas y sus dimensiones a través de talleres de sensibilización, focus group y entrevistas en profundidad.

Entre ambos proyectos además encontramos diferencias significativas, por ejemplo, en el primero de ellos el énfasis en las tareas del diseño y la preparación del instrumento, pruebas piloto y sus primeras aplicaciones fueron, junto con los primeros casos, los que nos brindaron los avances y resultados iniciales sobre los que pudimos cimentar las réplicas posteriores, formar el equipo de encuestadores que luego continuaría trabajando

en el segundo proyecto. En fin, la consolidación de una estructura de trabajo que nos permitió seguir y proponerse objetivos más profundos y ambiciosos.

Gracias a dicha consolidación fue posible continuar nuestro trabajo pese a que en el año 2020 sobrevino la pandemia SarsCov2 - COVID19. Tras haberse conocido y notificado por la OMS el 31 de diciembre de 2019 el primer caso en Wuhan (China) el brote de la enfermedad Coronavirus o COVID-19 provocado por dicho virus y que al cabo de apenas unos meses fuera declarada por la Organización Mundial de la Salud como nivel de pandemia, en marzo del año 2020.

De modo que, en los últimos meses de nuestro trabajo rebrotaron las cuestiones relacionadas con la revisión del enfoque, tal como lo hacen el Dr. Neffa y la Dra. Henry, respectivamente, en relación a la intensificación del trabajo como consecuencia de las nuevas tendencias del managemet en las organizaciones y de los ritmos cada vez más acelerados de la producción, junto con la intromisión cada vez más profunda y expansiva de las tecnologías de la información y de la comunicación (TTIICC) en nuestras actividades laborales.

Asimismo, nos hemos visto en la necesidad de adaptar nuestras estrategias metodológicas como parte de las tareas del rediseño a las que se ven exhortadas las investigaciones en contexto de aislamiento y distanciamiento social preventivo y obligatorio, ya que a más de un año del mismo cada vez somo más conscientes de lo difícil que es pensar y definir la *posnormalidad* o la *pospandemia*.

Así es que hoy estamos abocados en el desarrollo, por ejemplo, de propuestas digitales para generar nuestros espacios de trabajo y para continuar relevando los datos que necesitamos para la continuidad de nuestros proyectos de investigación.

## SEGUNDA PARTE

### Estudios de casos

## CAPÍTULO IV

# El tiempo y la intensidad del trabajo como factores de riesgo psicosocial. Un estudio de caso

María Laura Henry

### INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales dañan la salud de los trabajadores, causan sufrimiento, malestar y a largo plazo, pueden generar enfermedades por medio de la somatización (cardiovasculares, respiratorias, gastrointestinales y de otros tipos). Un estudio de estos riesgos permite pensar las formas de prevenir y corregir las deficiencias de organización del trabajo, que los causan. Esto es fundamental en el sector de las empresas recuperadas y las cooperativas, que en Argentina se encuentran por fuera de toda legislación referida a prevención y reparación de riesgos del trabajo. De esta manera, sus trabajadores se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad y, por lo apremios financieros de este tipo de organizaciones, es poca la atención y los recursos que pueden brindarse a los riesgos del trabajo en general y a los riesgos psicosociales, en particular.

El objetivo de este texto es examinar el *tiempo* y de la *intensidad del trabajo* en una empresa que funciona como cooperativa y analizar si las exigencias en estas dos dimensiones se configuran como riesgos psicosociales en el trabajo.

Este interrogante surge a partir del estudio de una empresa recuperada por sus trabajadores que está dedicada a la producción de papel industrial y que se encuentra localizada en la ciudad de La Plata (Argentina) llamada Cooperativa Papelera<sup>1</sup>.

En dicho establecimiento, las máquinas funcionan de manera continua las 24 horas, excepto los días domingos. Es por eso que el plantel de trabajadores está organizado en tres turnos rotativos, lo cual incluye el trabajo nocturno de manera alternada. Resulta entonces importante preguntarse por las consecuencias que este esquema de jornadas de trabajo conlleva para la salud de los trabajadores.

Asimismo, en la Cooperativa Papelera el proceso de trabajo es de tipo maquinista y las bobinas de papel son confeccionadas a partir de un sistema de rodillos y cintas que

1. Este es el seudónimo que usaremos a lo largo de todo el texto para preservar la identidad real de la cooperativa bajo estudio.

funcionan de manera continua y automática. En este sentido, cabe interrogarse por las fuentes rectoras del ritmo de trabajo y qué particularidad implica la autogestión de los trabajadores en este plano. Es decir, si el ritmo de trabajo (que en las empresas privadas es impuesto a los trabajadores de forma externa y que tiende al aumento tendencial), en una cooperativa adopta una configuración distinta basada en las decisiones y necesidades de los propios trabajadores.

## **1. EL TIEMPO DE TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**

Este texto tomará como referencia teórica el enfoque de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST). Se trata de una perspectiva innovadora sobre la salud laboral, que se propone superar los enfoques tradicionales desde una visión ampliada y multidisciplinar. El punto de partida es que las tres dimensiones de los seres humanos –física, psíquica y mental– se movilizan en la situación de trabajo, las tres están íntimamente relacionadas y deben funcionar de manera coherente y articulada para preservar la salud. Si durante la actividad de trabajo una de ellas es vulnerada, el daño repercute también sobre las otras generando sufrimiento psíquico y mental, además de dolor físico (Neffa, 2015).

Los estudios basados en el enfoque de RPST proponen una visión holista y colectiva, donde el trabajo se concibe como una relación social situada y donde las lógicas productivas permiten entender muchos padecimientos y enfermedades en el trabajo que hoy se multiplican. El punto de partida del enfoque de los RPST establece que la raíz *última y principal de estos riesgos psicosociales reside en la forma en que se halla organizado el proceso de trabajo* (Neffa et al, 2014, 2017; Gollac, 2011). En este sentido, si bien sus impactos son captados a través de las vivencias y percepciones de los individuos, es al nivel del proceso de trabajo –de su organización y contenido– donde debe indagarse analíticamente. Así, este enfoque es una superación de las explicaciones individualizadoras sobre los padecimientos en el trabajo. El problema no está en el trabajador (en supuestos «problemas psíquicos o personales» o en su «incapacidad de adaptarse») sino que pone en evidencia que son los modos de gestión del proceso productivo donde residen las claves explicativas y también, las posibilidades de intervención en pos de la prevención.

Michel Gollac, define a los RPST como:

Los riesgos para la salud física, psíquica, mental y social de los trabajadores, que son generados por las condiciones y medio ambiente de trabajo susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde éstos se desempeñan. (2011:31)

A los fines de su estudio, Gollac (2011) y Neffa (2015) ordenan los diversos factores de RPST en seis grandes ejes: i) la intensidad y el tiempo de trabajo; ii) las exigencias emocionales; iii) el grado y tipo de autonomía; iv) las relaciones sociales y relaciones de trabajo; v) los conflictos éticos y de valores y vi) el grado de seguridad y estabilidad de la situación de trabajo.

Como puede observarse, en este enfoque se otorga entidad propia a las cuestiones referidas a tiempos y ritmos de trabajo, ya que son fundamentales para entender los estados de salud-enfermedad de las poblaciones trabajadoras. Particularmente, nos permite entender cuestiones tales como la fatiga, las exigencias físicas y mentales, las posibilidades de articulación entre la vida laboral y social, entre otras. De allí la importancia de estudiar el tiempo de trabajo en distintas actividades laborales (Henry, 2010, 2015) y sobre todo, de analizarlo para el caso particular de una empresa bajo gestión cooperativa, teniendo en cuenta que allí pueden emerger diferenciales de gran interés analítico.

El tiempo juega un papel central en la constitución de toda relación laboral. Tal es así, que la misma puede ser definida (en sentido amplio) como el intercambio de dinero por tiempo de trabajo. Pero el esfuerzo brindado por el trabajador durante la jornada permanece indeterminado. En este punto, hay distintas formas de organizar el tiempo de trabajo: horarios fijos, horarios flexibles, sistema de turnos, trabajo nocturno, etc. También existen sistemas de duración variable: jornadas de 6 horas, de 8 horas y hasta de 12 horas en algunos casos. También es posible encontrar empleos donde el trabajo se organiza en torno a metas y objetivos, dejando que el trabajador autogestione sus ritmos y tiempos de trabajo en función de esos parámetros. Esta heterogeneidad implica distintas condiciones de trabajo y, por lo tanto, distintos impactos sobre la salud.

En lo referente a los ritmos de trabajo, es fundamental realizar el análisis partiendo del concepto de *intensificación*, el cual se refiere al aumento de la cantidad de bienes y servicios producidos, sin que se cambie la dotación de la fuerza de trabajo ni la duración de la jornada. Dicho aumento surge entonces de un incremento en el ritmo de trabajo o de una disminución de la porosidad de la jornada, eliminándose así los tiempos «muertos» (Neffa, 1990; Coriat, 1991).

Dentro de los RPST, Gollac identifica a la intensificación como uno de los principales porque trabajar de la «forma más rápida» generalmente no es la forma más adaptada al trabajador ni la más segura para su integridad. Y como mencionábamos, los problemas que surgen no son solo físicos (postura forzadas, ausencia de descansos, proclividad a errores y accidentes) sino también psicosociales (tensión, ansiedad, conflictos internos, estrés, etc.) (Cartron y Gollac, 2003).

## **2. MÉTODO Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

Los argumentos de este texto se basan una investigación realizada en el marco del PI-CYDT «Proceso de trabajo y salud laboral. La incidencia de los Riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en cooperativas, empresas recuperadas y mutuales del conurbano bonaerense», radicado en la Universidad Nacional de Moreno (UNM) y bajo la dirección del Dr. Julio C. Neffa.

En términos metodológicos los datos que sustentan nuestros argumentos fueron recolectados a través de un abordaje metodológico mixto que implicó el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas. En lo referente a estas últimas, se realizó una encuesta sobre riesgos psicosociales a todo el personal de la fábrica, cuyo formulario viene utilizándose (de forma adaptada) en investigaciones nacionales sobre la temática (Henry, 2016).



Cabe señalar que nuestro equipo ha utilizado este formulario de encuesta de RPST en investigaciones antecedentes, pero siempre fue aplicada en organizaciones públicas y privadas, donde rige el trabajo asalariado. Es decir, hasta el momento no se había realizado dicha encuesta en cooperativas, donde la organización del trabajo es diferente y los trabajadores no están bajo una relación salarial subordinada. Sin embargo en el marco del PICYDT del cual se desprende esta publicación, se realizó este relevamiento de RPST por primera vez en dos cooperativas: en la Cooperativa Papelera, localizada en La Plata y en el Instituto Educativo de Trujui, localizado en Moreno. Esto obligó al equipo a volver a repensar el formulario de encuesta y reflexionar acerca de las adaptaciones que deberían hacerse para relevar las principales variables referidas a los RPST en el marco de cooperativas.

El objetivo de la revisión fue encontrar nuevas maneras de operacionalizar los conceptos incluidos en la encuesta, de forma tal que las preguntas estuviesen adaptadas a la situación de trabajo que rige en las cooperativas. Al respecto, se hicieron adaptaciones que fueron elaboradas en base a la información recolectada con informantes claves y a la bibliografía sobre la organización de las cooperativas.

Por la complejidad y extensión que presenta el formulario de encuesta, la misma fue administrada en forma presencial y estuvo a cargo de siete encuestadores que fueron capacitados a tal fin. Las encuestas fueron realizadas en el establecimiento donde funciona la Cooperativa Papelera (en diferentes áreas, según las necesidades del caso) durante diciembre de 2018 y marzo de 2019, de manera presencial. Su duración promedio fue de 40 a 50 minutos.

La encuesta fue voluntaria y en todos los casos primero se ofreció información relativa a las características del estudio, su temática y las instituciones intervinientes. Cabe señalar que al momento del relevamiento, la cooperativa estaba formada por 60 asociados. Se les explicó que la encuesta era anónima y confidencial y se intentó encuestar a todos los asociados. Por distintas cuestiones<sup>2</sup>, el número final fue de 44 encuestas realizadas a trabajadoras de diferentes turnos, categorías y oficios.

En lo referente al abordaje cualitativo, se utilizaron varias técnicas. En primer lugar, se realizó un análisis documental, que incluyó la revisión de prensa, páginas de internet y bibliografía referida a la historia y evolución reciente de la Cooperativa Papelera. Por esa vía se buscó reconstruir las distintas etapas de la fábrica, sus procesos de crisis, de conversión en fábrica recuperada y posteriormente, en cooperativa.

Otra técnica que se utilizó durante el trabajo de campo fue la observación participante, principalmente con el objetivo de conocer en mayor detalle la organización del proceso de trabajo vigente en la cooperativa y aspectos técnicos de su funcionamiento. Esto fue posible por la accesibilidad que se tuvo para circular en el establecimiento. La tercera técnica cualitativa fue la entrevista en profundidad, con el fin de complementar la información que se había recabado tanto con la encuesta como con las observaciones. Específicamente, se realizaron cuatro entrevistas a asociados que por sus puestos actuales (o pasados) y por su antigüedad, tenían un amplio conocimiento de la cooperativa. Estos encuentros fueron extremadamente útiles para profundizar en una serie

2. Había trabajadores en licencias por enfermedad y otros no quisieron responder el cuestionario.

de tópicos: coordinación y supervisión de tareas, organización del tiempo de trabajo, relaciones entre los asociados, sistema de remuneraciones, sustentabilidad de la cooperativa, entre otros temas.

### **3. HISTORIA DE LA COOPERATIVA PAPELERA Y CONFIGURACIÓN DE SU PROCESO DE TRABAJO**

#### **3.1. Historia de la empresa y su conversión a cooperativa**

A los fines de analizar las condiciones laborales existentes, es importante repasar brevemente la historia de la Cooperativa Papelera para comprender sus comienzos, su proceso de transformación en cooperativa y qué aspectos permanecen como «marcas de origen» que aún siguen actuando en el devenir diario de esta organización.

La empresa fue creada en la década de 1950, siendo una de las medianas empresas que florecían en esa época de marcado proceso de industrialización en nuestro país. Bajo el nombre de Papelera San Vicente, continuó funcionando en las décadas subsiguientes hasta que cerca de 1990 comenzó a ser golpeada por los cambios en el contexto nacional. Por un lado, comienza a sufrir los embates de la apertura comercial y de la falta de apoyo estatal al sector industrial, derivado de las políticas económicas de corte neoliberal aplicadas por el gobierno. Por otro lado, sus dificultades estuvieron relacionadas con las drásticas modificaciones que tuvo el sector celulósico-papelero en esos años: se produjo una caída de la participación en el mercado doméstico, derivado del aumento de las importaciones y, paralelamente, se registró una disminución de las exportaciones en un marco de atraso cambiario y bajos precios internacionales. También cabe mencionar las iniciativas parciales de reconversión productiva y tecnológica que realizaron las firmas del sector y por lo cual solo algunas quedaron en condiciones de ser competitivas y viables económicamente (Deledique y Moser, 2006).

Fue en este marco que finalmente la Papelera San Vicente se declaró en quiebra en el año 2001. Frente a esta angustiante situación y en un contexto nacional de alto desempleo, una parte de los obreros<sup>3</sup> de la papelera decidieron resistir y ocupar la fábrica para preservar su fuente de trabajo. Sin recibir dinero por muchos meses, recogiendo el apoyo de vecinos, familiares, organizaciones de la sociedad civil y diferentes actores sociales, se reinició la producción con muchísimo esfuerzo.

Poco tiempo después, los trabajadores decidieron organizarse como cooperativa de trabajo bajo la denominación Cooperativa Papelera. Tras una serie de procedimientos judiciales, legales y técnicos (que no podemos explicar aquí por falta de espacio) y por la persistente lucha de sus trabajadores en distintas instancias, la cooperativa finalmente logró en 2004 comprar la planta y las maquinarias. Esta posibilidad de adquisición le

3. Al momento de la quiebra, la papelera contaba con 60 empleados de los cuales solo 27 decidieron emprender el proceso de toma y recuperación de la fábrica. Todos pertenecían al sector de producción o de mantenimiento. No se contó con el apoyo de cuadros administrativos o mandos medios.

permitió entonces contar con una seguridad jurídica sobre sus medios de producción y emprender un proceso de ampliación.

Al momento en que realizamos el trabajo de campo (en el año 2019), la cooperativa estaba formada por un plantel de 60 asociados<sup>4</sup>, donde convivían tanto los «fundadores» como nuevos trabajadores que habían ingresado posteriormente a partir de la necesidad de mano de obra que tuvo la cooperativa cuando pudo mejorar su nivel de producción y ventas. Este reclutamiento fue realizado fundamentalmente por medio de lazos sociales preexistentes, y es por eso que se optó por convocar a amigos, vecinos y, sobre todo, familiares.

En cuanto a su producción, la cooperativa se encontraba abocada a generar dos bienes principales: papel cartón Kraft (que se utiliza para fabricar cajas) y papel higiénico. En ambos casos se trata de productos intermedios, que se venden a otras empresas que luego los fraccionan. De manera diaria, las maquinarias de cooperativa generan grandes bobinas de papel que luego se trasladan en camiones al lugar indicado por los clientes.

En términos de su desempeño económico, los asociados coinciden en que los primeros años de la cooperativa fueron muy buenos, alcanzándose niveles de rendimiento y de ganancias que hicieron mejorar sensiblemente sus niveles de ingreso (en comparación con los salarios que obtenían cuando la empresa era privada). Pero a partir de 2008 comenzó un proceso de amesetamiento de esos indicadores que se mantuvo en los años siguientes y que fue seguido de un proceso de pronunciado declive a fines de 2015, según señalaron nuestros informantes clave en 2019.

Actualmente la cooperativa está atravesando por momentos muy difíciles, porque los niveles de ventas han caído, por la falta de materia prima y por la crisis económica desatada por la pandemia. De esta forma, es probable que esa preocupación que existía en 2019 sobre la viabilidad de la empresa se haya acentuado en la actualidad. Las dificultades financieras eran un tema de preocupación en ese momento y seguramente lo sigan siendo en el difícil contexto actual.

### **3.2. Descripción del proceso productivo: etapas y sectores**

En términos operativos, en nuestras visitas a la cooperativa pudimos comprobar que tiene dos sectores claramente delimitados: por un lado, la parte administrativa, donde se realizan las tareas de venta, comunicación con clientes y proveedores, las gestiones contables y todo lo referente al devenir diario de la administración. Por otro lado, encontramos la parte de producción propiamente dicha, donde se elaboran las bobinas de papel y se desempeña la mayor parte de los asociados.

En este último sector, el proceso productivo implica una serie de etapas sucesivas:

**A.** La primera fase consiste en el abastecimiento y clasificación de la materia prima, la cual consiste en papel para reciclar, que la cooperativa compra a empresas dedicadas

4. Se trata de un plantel mayormente masculino cuando realizamos el trabajo de campo: solo había dos trabajadoras y se desempeñan en la parte de administración (lo cual es sintomático de una división del trabajo por género de tipo «tradicional»).

a acopiar este material y también a cartoneros de la zona<sup>5</sup>. Los trabajadores de esta sección se encargan así de mover grandes fajos de papel por medio de carros y montacargas hasta los *pulpers*.

B. En el sector de *pulpers* encontramos grandes piletas en las cuales se echa el papel para reciclar y se lo mezcla con agua. Así se elabora la pasta primaria, donde los trabajadores controlan que el papel reciclado se desmenuce y se mezcle con el agua adecuadamente para conseguir una mezcla estable.

C. La mezcla es enviada luego por cañerías al sector de piletas, donde se refina la pasta, se eliminan impurezas y se quitan elementos extraños (plástico, ganchos, cinta, etc.).

D. De estas piletas la pasta pasa a las máquinas en las que comienza el proceso de prensado y secado para la fabricación del papel. En la cooperativa hay dos grandes máquinas: una para el papel Kraft y otra para el papel higiénico, de varias decenas metros de longitud cada una. Básicamente lo que se hace en este sector es poner la pasta de papel en una gran cinta transportadora, donde primero se elimina el agua por prensado en grandes superficies de tela. Luego se hace pasar la pasta por la sección de secado, donde otra serie de rodillos conducen el papel por encima de equipos de calor alimentados por potentes calderas que quitan la humedad al producto y permiten así que el papel tome forma final. Cabe señalar que estas calderas se mantienen encendidas las 24 horas del día y son constantemente vigiladas por personal a cargo de esta sección.

E. Seguidamente, encontramos la fase de bobinado, donde por medio de unas máquinas específicas (que giran a gran velocidad) se enrolla el papel para generar las bobinas industriales. Estas bobinas son trasladadas en aparejos hasta la zona de almacenamiento, para su posterior distribución a los clientes.

F. Por último, encontramos la fase de transporte y venta: camiones alquilados por la cooperativa o pertenecientes a los clientes entran al predio de la fábrica y cargan las bobinas de papel solicitadas.

Como veremos en breve, esta organización y división del trabajo existente en la cooperativa repercute sobre los trabajadores, sus relaciones de producción y su bienestar psicosocial, fundamentalmente en lo referente al tiempo de trabajo.

5. Las fábricas papeleras pueden ser diferenciadas en dos grandes conjuntos: las que trabajan con material virgen (obtenido directamente de las fibras de madera o otras fibras vegetales), y las que producen a partir de material reciclado (papel y cartón de recogida selectiva). La Cooperativa Papelera se encuentra en este último conjunto.

#### 4. EL TIEMPO DE TRABAJO: TURNOS ROTATIVOS Y TRABAJO NOCTURNO

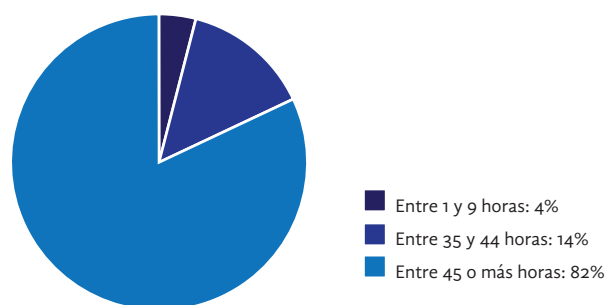
Al momento del trabajo de campo, en la Cooperativa Papelera existía un sistema de turnos rotativos, que se instauró cuando la fábrica era privada y que se mantenía con algunas variaciones que describiremos en breve. La razón para este funcionamiento continuo de la planta reside en sus aspectos técnicos: la maquinaria instalada (que como señalábamos es bastante antigua) requiere de mucho tiempo para su encendido y puesta en marcha. Particularmente, la caldera para secar el papel requiere varias horas para que alcance su nivel óptimo de temperatura. Realizar un detenimiento todos los días implicaría reducir la jornada a escasas horas productivas.

En términos técnicos, y siguiendo las clasificaciones existentes (Martínez, 2013; INS-HT, 1999), en la Cooperativa Papelera regía un sistema semicontinuo de trabajo por turnos: la empresa funcionaba las 24 horas del día, a través de tres turnos de 8 horas (mañana, tarde y noche) pero con pausas en los fines de semana. Específicamente, el día domingo temprano se realizaba la parada de planta y se reiniciaban las operaciones el lunes por la mañana. La rotación o alternancia de turnos se realizaba en intervalos de una semana y de la siguiente manera: cada trabajador pertenece a un equipo que hace una rotación sucesiva entre los turnos de la mañana, la tarde y la noche (es decir, se rota en sentido horario cada semana).

Cuando la fábrica pasó a ser cooperativa, se hicieron de todas formas leves cambios en el sistema de turnos rotativos. El aspecto positivo de aquellos primeros años fue que se decidió que la planta no funcionase todos los días de la semana y que existiera un día de descanso (el domingo). Sin embargo aquel primer periodo de la cooperativa estuvo marcado por la necesidad de producir, de sacar la fábrica adelante y recuperar los niveles de venta, en un marco donde no se podía incorporar más personal por falta de dinero. Esa fue la razón por la cual, durante muchos años, los obreros de la Cooperativa Papelera trabajaron con un sistema de dos turnos de 12 horas, con el consecuente desgaste que esto conllevó y que aún recuerdan muchos asociados.

Recién en 2014 se logró volver a los turnos de 8 horas y así aminorar estas jornadas extenuantes. Los datos de la encuesta reflejaron esta duración de la jornada, dado que la mayor parte de los encuestados indicó que trabajaba 45 horas o más por semana (Gráfico N° 1)

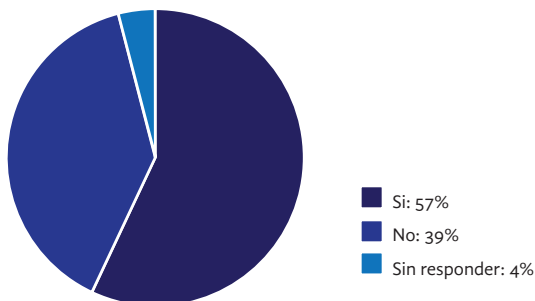
**Gráfico N° 1.** ¿Cuántas horas efectivamente trabaja por semana en este empleo?



Fuente: elaboración propia

Siguiendo con los datos referentes a la extensión de la jornada de trabajo, los datos de la encuesta detectaron que había un gran uso de las horas extras (Gráfico N°2).

**Gráfico N° 2.** ¿Realiza usted horas extraordinarias?

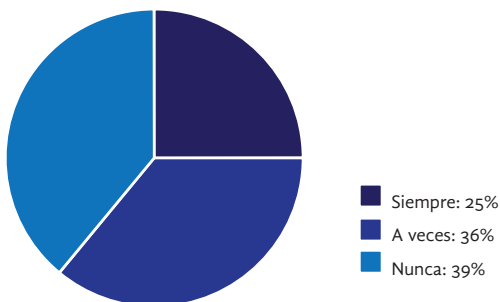


Fuente: elaboración propia

Como puede verse en el Gráfico N° 2, el 57% de los encuestados respondió que realizaba horas extraordinarias. Este dato indica que el problema de las extensas jornadas de trabajo no estaba resuelto en la Cooperativa a pesar de los cambios mencionados. Es decir, si bien la jornada formal se redujo a 8 horas, estaba muy extendido el uso de las horas extras porque ello implicaba una retribución adicional. Ciertamente, esto genera mayor desgaste y potenciales derivaciones para la salud.

Esta prolongación de las jornadas de trabajo también se verifica en los siguientes datos (Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3.** ¿Es frecuente que usted trabaje más horas de las que corresponden según lo establecido por estatuto? y/o por el reglamento interno de la cooperativa?



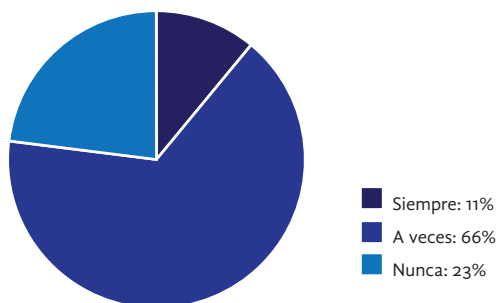
Fuente: elaboración propia

El 25% afirmó que «siempre» trabajaba más horas de las que corresponden según lo establecido por el estatuto o por el reglamento, mientras que el 36% lo hacían «a veces» y para el 39% de los encuestados eso «nunca» ocurría (Gráfico N° 3). Este dato reafirma

la prolongación de la jornada de trabajo que veníamos mencionando a partir de variables expuestas más arriba.

Por otra parte, el sistema de turnos rotativos vigentes en la Cooperativa Papelera implica intrínsecamente el *trabajo nocturno* y es aquí donde se abre toda una serie de interrogantes sobre el bienestar de los trabajadores. En el Gráfico N° 4 puede verse la incidencia de este fenómeno ya tres cuartos de los trabajadores «siempre» o «a veces» trabajaban de noche.

**Gráfico N° 4.** ¿Trabaja usted entre la medianoche y las 6 de la mañana?



Fuente: elaboración propia

La presencia de trabajo nocturno siempre es un dato relevante en términos de salud laboral dado que perturba los ritmos circadianos y genera mayor fatiga. El ser humano es un ser básicamente diurno porque su organismo está fundamentalmente «programado» para trabajar de día y descansar de noche. Existen mecanismos internos, denominados «ritmos circadianos», que controlan la fisiología y la bioquímica del organismo para ajustarlo al ciclo de veinticuatro horas (Knauth, 1999). Así, en horas de la noche, se produce una disminución de distintas funciones vitales: temperatura, absorción digestiva y actividad hormonal, presión sanguínea, atención, rapidez de movimientos, etc.

El problema con el sistema de turnos rotativo, señalan Quéinnec et al (2001), es que funciona con un supuesto no explicitado y erróneo: que los operarios asegurarán en diferentes horarios, el mismo trabajo y rendimiento. Pero la realidad es que en distintos momentos del día, varía el esfuerzo y la atención requerida para ejecutar las tareas. Particularmente, durante la noche se produce una reducción de las capacidades de vigilancia, control, atención, concentración. Por eso, hay mayor probabilidad de errores, omisiones e incluso, accidentes, lo cual aumenta los riesgos para estos trabajadores. De noche, los trabajadores deben realizar un esfuerzo suplementario para brindar el mismo nivel de trabajo (en calidad y en cantidad). De esta manera, las exigencias son mayores y la aumenta la carga de trabajo porque el trabajador no está en su estado de activación óptima y porque una gran parte de su trabajo consiste en luchar contra el sueño (Quéinnec, 1995).

Distintos autores coinciden en señalar una serie de efectos que tiene el trabajo rotativo por turnos sobre los individuos y que han sido detectados a partir de estudios en estas poblaciones específicas. Al respecto, podemos mencionar el síndrome de fatiga



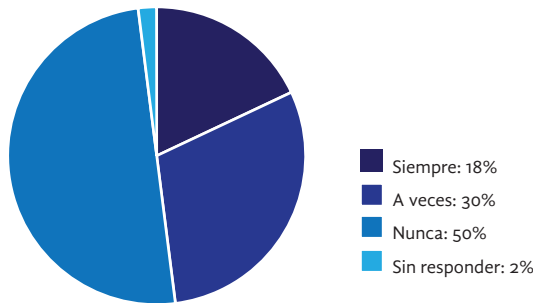
crónica por el deterioro cualitativo y cuantitativo del sueño; los trastornos digestivos, por ingerir comidas en horarios cambiantes y cuando el sistema digestivo funciona con baja capacidad; los trastornos cardiovasculares, mediados por el estrés laboral, entre otros (Martínez, 2003; Knauth, 1999; Quéinnec, 2001; Quéinnec et al, 1995; Fernández-Montalvo y Piñol, 2000).

Sería deseable que estas cuestiones sean contempladas y que se problematice esta modalidad de trabajo por turnos que frecuentemente es utilizada sin tenerse una completa concientización sobre su impacto en la salud. En este sentido, debería ponerse a discusión en este colectivo de trabajo de la Cooperativa Papelera cómo mitigar de alguna forma sus efectos más nocivos, dado que por el momento parece difícil eliminar este sistema de turnos rotativos (por la imposibilidad de reemplazar la maquinaria que exige este funcionamiento continuo).

## 5. LA INTENSIDAD DEL TRABAJO

Para analizar los datos sobre intensidad del trabajo, vamos a comenzar señalando algunos aspectos generales que los trabajadores indicaron sobre su ritmo de trabajo. Al respecto, en la encuesta se les consultó si estaban obligados a apurarse en su trabajo y las respuestas obtenidas fueron las siguientes (Gráfico N° 5).

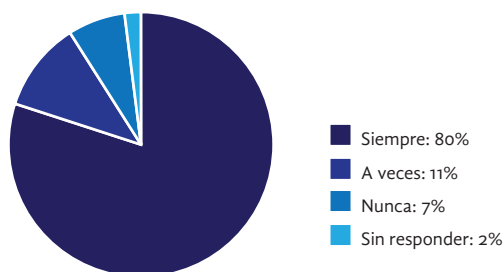
**Gráfico N° 5.** ¿Usted está obligado a apurarse en su trabajo?



Fuente: elaboración propia

Cuando se preguntó si estaban obligados a apurarse en su trabajo, el 18% de los encuestados respondieron «siempre» y el 30% dijo «a veces». Pero para la mitad eso no ocurría «nunca» (Gráfico N° 5), lo cual es notable y nos estaría indicando que los ritmos de trabajo en la cooperativa no son altos ni demasiado exigentes. El siguiente dato apunta en el mismo sentido (Gráfico N° 6).

**Gráfico N° 6.** Para realizar correctamente su trabajo, ¿Usted tiene en general el tiempo suficiente?

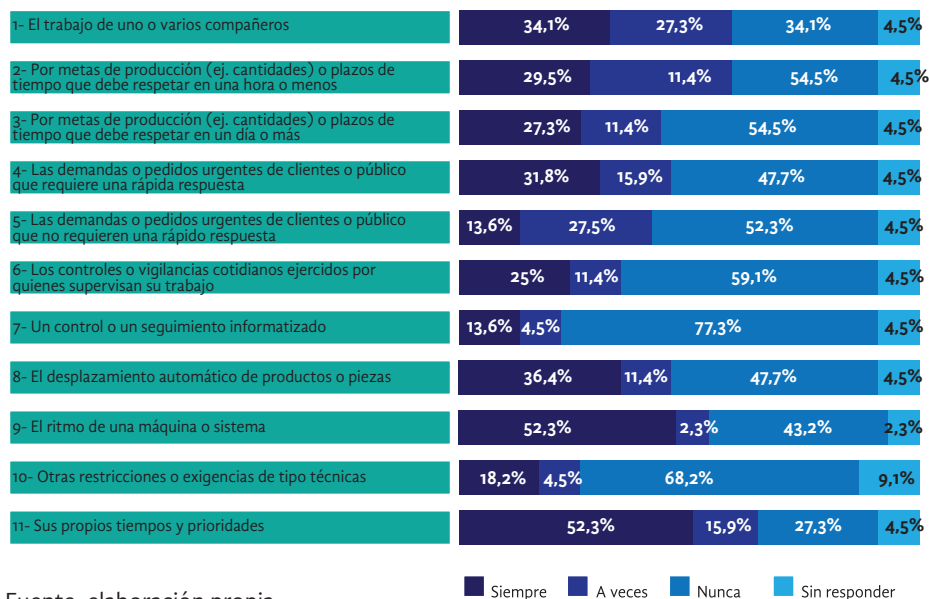


Fuente: elaboración propia

El 80% de los encuestados dijo que «siempre» tenía el tiempo suficiente para hacer correctamente su trabajo. Esto permite inferir que uno de los grandes cambios de la fábrica, en su pasaje de empresa privada a cooperativa, ha estado vinculado a los ritmos de trabajo. Bajo una relación laboral clásica, esta dimensión constituye un aspecto medular de conflicto entre empleadores y trabajadores, porque de ello depende la generación de plusvalor. Al ausentarse esa relación capitalista tradicional, se abre la puerta a la autogestión de los tiempos de trabajo, como parece haberse verificado en la Cooperativa Papelera.

Luego, en la encuesta se les consultó a los trabajadores en qué medida percibían la incidencia de ciertas exigencias de ritmo. Los resultados obtenidos pueden visualizarse en el Gráfico N° 7.

**Gráfico N° 7.** Incidencia de las diferentes exigencias de ritmo. («¿Su ritmo de trabajo está regido por...?»)



Fuente: elaboración propia

Al respecto, es notable que una gran mayoría indicase que su ritmo de trabajo «siempre» (52,3%) y «a veces» (15,9%) estaba dado por sus propios tiempos y prioridades. Se verifica así un fenómeno extendido en las cooperativas que es el manejo autónomo de las cadencias de trabajo. Probablemente esta sea una diferencia primordial respecto de las épocas cuando la empresa era de gestión privada y la velocidad del trabajo era marcada de forma heterónoma por las autoridades y dueños.

También es llamativo, que casi con igual importancia los encuestados hayan dicho que «siempre» (52,3%) sus ritmos de trabajo están regidos por el ritmo que marca una máquina o sistema. De alguna manera, esta respuesta marcha en sentido opuesto a la anterior variable, porque indica que hay un elemento externo e inerte que demarca la velocidad de trabajo. Pero tratándose de una organización del proceso de trabajo propia del «maquinismo», es comprensible que las máquinas de papel –de funcionamiento continuo–, sean percibidas como aquello que marca la cadencia de trabajo en la Cooperativa Papelera. Los obreros deben estar atentos y no perder de vista los ritmos de la máquina y seguir sus movimientos, quedando subsumidos a su cadencia.

Con la misma lógica, puede comprenderse que el 36,4% haya indicado que «siempre» su ritmo de trabajo esté regido por el desplazamiento automático de productos o piezas (Gráfico N° 7). En este caso, los encuestados hacían referencia al papel, que circula por grandes rodillos continuos en forma de cinta que se desplaza automáticamente. Debían cuidar que el producto avance sin problemas y solucionar desperfectos que puedan surgir a lo largo de la cinta.

Observando el Gráfico N° 7 podemos ver otros demarcadores de ritmo de trabajo que tienen una incidencia intermedia: las metas de producción o plazos de tiempo que debe respetar *en una hora o menos*; las metas de producción o plazos de tiempo que debe respetar *en un día o más*; y, por último, los controles o vigilancias cotidianos ejercidos por quienes supervisan su trabajo.

La baja incidencia de estas tres fuentes de restricción de ritmo hace pensar que las metas no eran un aspecto esencial en la demarcación de la velocidad del trabajo en la cooperativa. Aquí también hay otro contrapunto respecto de la situación previa, cuando la empresa era privada y regían estrictas metas de producción. Las cifras del gráfico también dejan ver que los controles o vigilancias tampoco son vitales en la demarcación de los ritmos del trabajo, y es entendible en el marco de una organización productiva horizontal y de tipo cooperativa, donde esta «desdibujada» la figura del supervisor como tal.

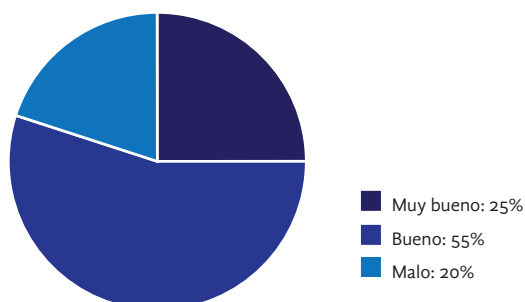
Otro aspecto que ralentizaba los ritmos de trabajo, al momento en que hicimos el trabajo de campo, eran los constantes problemas y desperfectos técnicos. La maquinaria existente en la fábrica era de mediados del siglo XX y por las limitaciones financieras de la cooperativa, nunca pudo ser actualizada o cambiada. En esas condiciones no podían aumentar la velocidad y era frecuente que tuvieran que detener la producción para arreglar piezas específicas, al menos de manera provisoria.

## 6. EL ESTADO DE SALUD DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA PAPELERA

Teniendo en cuenta los datos expuestos más arriba, resulta interesante a continuación analizar cómo percibían los trabajadores de la Cooperativa Papelera su estado de salud al momento de la encuesta.

Cuando se preguntó cómo creían que era su estado de salud general, solo el 20,5% respondió «muy bueno». El 54,5% contestó que su estado era «bueno», mientras que el 25% afirmó que era «regular» (Gráfico N°8). Ninguno de los encuestados indicó que su estado de salud era «malo».

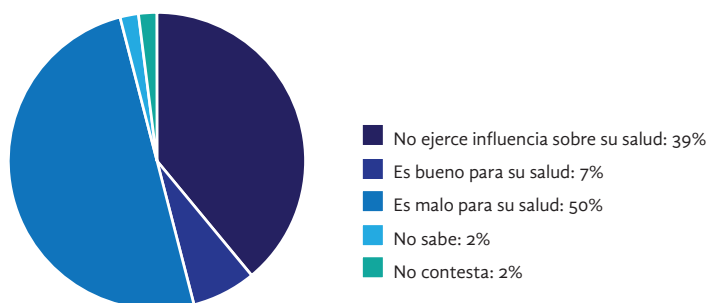
**Gráfico N° 8.** ¿Cómo cree que es su estado de salud general?



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, cuando se consultó a los trabajadores por su situación de salud a largo plazo, las respuestas fueron menos optimistas, como puede verse en el Gráfico N° 9.

**Gráfico N° 9.** Con el correr del tiempo ¿Ud. piensa que su trabajo puede afectar o modificar su salud?



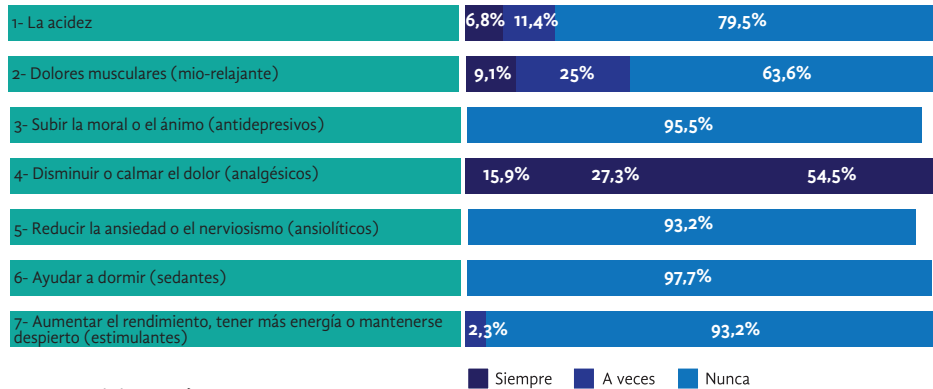
Fuente: elaboración propia

Solo el 7% de los encuestados consideraban que su trabajo era bueno para la salud con el correr del tiempo. Para el 39%, su trabajo no ejerce una influencia. Y es notable que

para la mitad de los encuestados (50%) el trabajo sea percibido como algo malo para su salud. En esta percepción negativa puede estar referida (al menos en parte) a la configuración de los tiempos de trabajo en la Cooperativa Papelera que analizamos antes, lo cual se suma a los esfuerzos físicos que allí demanda el trabajo.

En la encuesta también se consultó sobre el consumo de ciertos medicamentos o sustancias para aliviar el cansancio o los padecimientos en el trabajo (Gráfico N°10).

**Gráfico N°10.** Durante la jornada de trabajo o después de concluirla ¿usted toma medicamentos para...



Fuente: elaboración propia

Los datos del Gráfico N°10 indican que la mayor preponderancia la tiene el consumo de medicamentos para disminuir o calmar el dolor (analgésicos): un 15,9% dijo que los consume «siempre» y un 27,3% «a veces». Luego, en orden de importancia, le sigue el consumo de medicamentos para dolores musculares (miorelajante): un 9,1% dijo que los consume «siempre» y un 25% «a veces». En tercer lugar encontramos el consumo de medicamentos para la acidez: un 6,8% dijo que los consume «siempre» y un 11,4% «a veces». En el resto de los consumos de medicamentos no se constataron valores importantes. De todas formas, es importante remarcar que en general los encuestados son renuentes a admitir el consumo de medicamentos o drogas, con lo cual estos porcentajes declarados son solo un «piso» y los porcentajes pueden ser más altos.

## CONCLUSIONES

La cooperativa bajo análisis tiene como particularidad su funcionamiento continuo debido a razones técnicas: la maquinaria instalada (que como señalábamos es bastante antigua) requiere de mucho tiempo para su encendido y puesta en marcha por lo cual solo es detenida los días domingo. El pasaje de empresa privada a cooperativa no pudo modificar estas condiciones técnicas existentes por falta de fondos para una reconversión productiva y, por lo tanto, se ha mantenido un sistema de trabajo por turnos rotativos.

Es decir, con la transición de empresa privada a cooperativa cambió la *división social* del trabajo pero no se modificó la *división técnica* del trabajo.

Al analizar la configuración de las jornadas de trabajo, lo primero que permite ver la encuesta es la excesiva prolongación del tiempo de trabajo. Al momento del relevamiento de datos, estaba muy extendido el uso de horas extras entre los asociados, como forma de obtener un suplemento monetario. Esta situación impedía el descanso y la reparación de la fatiga, que son necesarios para mantener el bienestar psicofísico a largo plazo.

El otro problema emergente en nuestro análisis se refiere al trabajo nocturno en la Cooperativa Papelera. La rotación de turnos trae aparejada una exigencia suplementaria, que perturba los ritmos circadianos y genera mayor fatiga. Particularmente, durante la noche se produce una reducción de las capacidades de vigilancia, control, atención, concentración que puede llevar a mayores accidentes e incidentes. Asimismo, perjudica la vida social y familiar, cuya dinámica es eminentemente diurna.

En cuanto a la dimensión de la intensidad del trabajo, cabe señalar que en la cooperativa bajo estudio los ritmos de trabajo no parecían ser demasiado altos ni exigentes al momento de la recolección de datos. El hecho de que la cooperativa estuviese gestionada por los propios trabajadores hacía que esta dimensión no se configurara como especialmente problemática y se regulara en base a sus propios intereses. Aun existiendo una cadencia del trabajo regida por las máquinas, los datos no parecen indicar haya sido excesivamente demandante. Ello por oposición a los tiempos cuando la empresa era privada y la lógica de valorización aceleraba tendencialmente la velocidad del trabajo.

Este análisis que hemos realizado sobre el tiempo del trabajo y sus derivaciones psicosociales parte de una reflexión más amplia que venimos haciendo sobre cómo emergen y funcionan los riesgos psicosociales en el trabajo en cooperativas. La organización diferencial de las relaciones laborales (ausencia de patrón) y la autogestión probablemente generen una incidencia distinta de los RPST en estos contextos productivos y es importante comprender en qué aspectos.

Asimismo, nuestra reflexión parte del hecho de que las cooperativas no pueden acceder protección de riesgos del trabajo como cualquier otra empresa privada. No pueden contratar una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) porque no entran dentro de ese marco normativo. Así que deben solventarse seguros específicos que seguramente no alcanzan a cubrir las necesidades de prevención y reparación. Por otra parte, en la mayor parte de las cooperativas rige una visión restringida sobre salud laboral, cercana a la higiene y seguridad, mientras que en otros casos ni siquiera es objeto de atención. Esto último sucede por sus dificultades económicas persistentes en este tipo de organizaciones, que deja poco excedente para invertir en prevención de riesgos del trabajo.

## CAPÍTULO V

# Factores de riesgos psicosociales en el sector salud del hospital pediátrico de la Ciudad de Corrientes y de una institución geriátrica de Resistencia, Chaco

Mercedes Alejandra Herr  
Mercedes de los Milagros Romero

### INTRODUCCIÓN

Ante semejante situación actual, en una pandemia sin precedentes, donde muchos trabajadores se ven afectados y expuestos obligatoriamente a dicho virus, es imposible que no nos haga recordar nuestras tesis, que si bien son de diferentes colectivos de trabajo ambos se encuentran en el campo laboral más comprometido en la actualidad, la salud.

Trabajamos con dos grupos etarios opuestos, gerontología y pediatría, los cuales tienen como similitud el hecho del abandono estatal y la presencia de los riesgos psicosociales. Las instituciones que atienden estos grupos, son considerados importantes y buenos a nivel regional por sus prestaciones. Es por eso que se analizaron los resultados de ambas tesis, buscando similitudes y diferencias entre ellas.

Uno de los estudios se llevó a cabo en una residencia de adultos mayores semiprivada de la Ciudad de Resistencia y el segundo en un hospital de niños de la Ciudad de Corrientes Capital, el cual representa un importante pilar de la salud pública en la provincia y parte de la región. En dichas instituciones se analizaron diferentes colectivos de trabajo, asistentes geriátricos y profesionales de enfermería de las diferentes áreas que conforman dicho nosocomio.

A su vez, para la investigación en el pediátrico se tomó como antecedente la investigación realizada por el Lic. Néstor Benítez «Factores de riesgo psicosocial en el personal de enfermería del hospital pediátrico Juan Pablo II, Corrientes-Argentina» (2016).

### 1. TRABAJO EN SALUD Y EN ASISTENCIA GERIÁTRICA

Todos los trabajos comportan riesgos para la salud y sus consecuencias negativas representan un problema social, económico y de salud pública a tratar. En particular, los trabajadores del sector de la salud están expuestos a múltiples riesgos.

Como punto de partida, adoptamos las siguientes definiciones de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST):



son los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. (Gollac, en Neffa, 2015 y 2016)

La salud de los trabajadores será el resultado o efecto de la carga global de trabajo actuando sobre los trabajadores, según sean sus características personales y sus respectivas capacidades de adaptación y de resistencia ante los factores de riesgo que componen las CYMAT. (Neffa, 1988)

Según Neffa (2015) está insuficientemente estudiado el impacto de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) y específicamente el de los RPST sobre todo en la salud de los trabajadores. La mayoría de estos trabajadores, desconocen los riesgos de tipo psicosocial, o bien, los naturalizan debido a que lo consideran como parte del proceso de trabajo. Así, ignoran estos riesgos que presentan una mayor complejidad en tanto que perturban las dimensiones cognitivas y psíquicas, afectando tanto los aspectos afectivos como también relaciones.

Los RPST tienen su origen en la organización y contenido del proceso de trabajo. Se entiende por «proceso de trabajo» las articulaciones entre el trabajo humano, los medios de trabajo y los objetos de trabajo por lo cual se procura la producción de bienes que tengan un valor de uso social, es decir que pueda satisfacer las necesidades humanas presentes en la sociedad.

En el sector salud es donde se pueden identificar los riesgos psicosociales: por las labores que desarrollan, porque las tareas requieren esfuerzos físicos, mentales, emocionales y psíquicos. Los trabajadores involucrados, quienes responden a un tipo de organización y contenido del trabajo que les exige que actúen ante demandas múltiples y simultáneas, tienen tareas de carácter complejas y hasta en ocasiones emergencias. Además, estas tareas se desarrollan en contacto con pacientes y sus respectivos familiares o responsables; frente a este tipo de sociabilización, se podrán experimentar situaciones de sufrimiento, de angustia e incluso, de agresión. A su vez, dependiendo de sus características individuales, los trabajadores perciben y asumen los efectos de los riesgos psicosociales de diferentes maneras.

Tanto en el sector de la salud como en el de la asistencia geriátrica se exige de forma continua preparación técnica, científica y psicológica para dar la respuesta adecuada en el momento preciso. El encuentro diario con el deterioro humano coloca muchas veces al equipo de salud en situaciones diversas, ajenas a la realidad de la mayoría de los individuos. Cabe aclarar que los asistentes geriátricos también deben efectuar la limpieza e higiene de las habitaciones, muebles y demás dependencias; sirven y suministran alimentos, ropa limpia, y están destinados al cuidado de los ancianos, los visten e higienizan; suministran medicamentos y efectúan curaciones.

Si bien los trabajadores –objeto de estudio– prestan servicio a dos grupos etarios opuestos, ambos tienen como base la enfermería con su respectiva especialización requerida por las características de sus pacientes. También comparten el hecho de ser profesionales no debidamente reconocidos tanto por la sociedad en general como así también por sus pares del sector. Y constituyen la columna vertebral de dichos servicios asistenciales.

## 2. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DIFICULTADES DEL ESTUDIO

El objetivo general de este trabajo es el estudio de los riesgos derivados de los factores a los que están expuestos los profesionales de la salud enfermeros y asistentes geriátricos de dos instituciones de las ciudades de Corrientes y de Resistencia. Estos factores son: demanda psicológica y esfuerzo requerido, autonomía y margen de maniobra, relaciones sociales en el trabajo, inseguridad e inestabilidad laboral.

En cuanto a los objetivos específicos, mencionamos los siguientes:

- caracterizar el contexto de trabajo de ambos colectivos de trabajadores de la salud estableciendo similitudes y diferencias;
- reconocer los factores de riesgos a los que se encuentran expuestos ambos colectivos de trabajadores de la salud;
- identificar las similitudes y diferencias que se encuentran entre ambos colectivos de trabajadores teniendo en cuenta los factores de riesgos psicosociales que más prevalecen;
- reconocer las estrategias que utilizan ambos colectivos de trabajadores para afrontar los RPST a los que se encuentran expuestos en forma predominante.

Desde una perspectiva metodológica, ambos estudios son descriptivos con un enfoque cuantitativo. Para el relevamiento de los datos hemos trabajado con la «Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo».

La encuesta se realizó en ambos lugares de trabajo, durante el horario laboral en los diferentes turnos. Se llevó adelante en forma presencial evitando interferir con la realización de las tareas. Si bien, el instrumento principal es la encuesta, otra muy importante fue la observación no participante.

En lo que respecta a los aspectos obstaculizadores a la hora de realizar las encuestas en ambos establecimientos, uno fue el hecho de encuestar en el lugar y horario de trabajo; pero a su vez tuvo un aspecto positivo, permitir la observación sostenida, día a día, de estos colectivos de trabajadores. Otra situación a resaltar es el notable miedo a contestar por parte de los trabajadores más jóvenes.

## 3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE LA SALUD

El nosocomio pediátrico tiene como misión fundamental atender a los niños, prestando servicios de alta complejidad mediante veinticinco grandes especialidades y la continua investigación científica en diferentes áreas de la pediatría, que hace a la mejora en el nivel de conocimientos, la atención y calidad del servicio prestado a los pacientes.

Las políticas y normas de trabajo son definidas por el Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Corrientes en coordinación y alineamiento con el Ministerio de Salud Pública de la Nación y demás organismos internacionales de la salud.

Los enfermeros del Hospital Pediátrico Juan Pablo II, son un grupo de trabajadores con empleos dependiente del Ministerio de Salud Pública de la provincia, su jornada

laboral semanal es de cuarenta horas, con tres turnos de ocho horas cada uno, que son fijados por la organización y consensuados con el personal. No es habitual la rotación de servicios dentro de la organización.

Los sindicatos que actúan dentro de la institución son: la Asociación de Trabajadores de la Salud Argentina (ATSA) y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE).

La estructura organizacional del Hospital Pediátrico es notoriamente vertical, compuesta por cuatro direcciones (Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa, Dirección Médica y la Dirección Docencia e Investigación). A su vez, las diferentes actividades o tipos de atención se desagregan en diez áreas:

1. Áreas Críticas: Emergencias- Unidad de Terapia Intensiva- Quemados.
2. Áreas de Cirugía: Instrumentadores Quirúrgicos.
3. Áreas Pediatría Ambulatoria: Consultorios Externos-Vacunación- Nefrología.
4. Área de Clínica Médica: Clínica I- Clínica II- Hemato-Oncología.
5. Área de Esterilización.
6. Área de Alimentación: Lactario.
7. Enfermeros en Control de Infecciones.
8. Área de Traumatología.
9. Sector de Ropería: Camillero.
10. Supervisión.

El porcentaje de enfermeros con que cuenta la institución está calificado dentro del nivel aceptable y bueno según las Normas Nacionales de Garantía de Calidad del País, año 2013. Dependen directamente de la Sub-Dirección de Enfermería un total de doscientas personas calificadas según su formación académica y situación de revista en: licenciados en enfermería, enfermeros profesionales, instrumentadores quirúrgicos, auxiliares de enfermería, camilleros, administrativos. También dependen de la misma dirección, aunque en forma indirecta, enfermeros profesionales que se encuadran bajo el Sistema de Formación y del Programa de Residencia Pediátrica y Neonatal.

En cuanto a la residencia de adultos mayores de Resistencia, se presenta a la sociedad como una empresa semiprivada de salud que ofrece, a sus residentes, una atención integral, científica, abierta, sensible, humanitaria y personalizada. La forma de pago es por medio de las obras sociales y previsionales de los residentes. El edificio cuenta con dos pisos, en la planta baja se encuentran treinta residentes deambuladores, los cuales son atendidos por dos auxiliares de geriatría y un profesional de la salud (médico) por turno. En el piso superior se encuentran los residentes postrados. En el momento de comenzar sus actividades en el campo (2018/2019), contaba con treinta internos y sus respectivos auxiliares y profesionales de la salud por turno. La institución también cuenta con la presencia de otros profesionales como ser asistentes sociales, psiquiatras, médicos varios y nutricionistas que velan por la salud de los internos, como así también personal de cocina y lavandería. La población estudiada fue la totalidad de los asistentes geriátricos presentes en esos años en la institución, quince asistentes.

En Resistencia, Chaco, existen alrededor de cinco residencias para adultos mayores. La institución estudiada fue elegida por ser, en la consideración pública, una de las

mejores residencias de la ciudad. Muchas personalidades importantes de la sociedad chaqueña, por cuestiones de salud, debieron terminar sus días en dicha institución, lo que también generó cierta confianza en el servicio prestado, así como la presencia de la obra social provincial, INSSSEP (Instituto de Seguridad Social, Seguros y Préstamos).

El sindicato presente dentro de la institución es la Asociación de Trabajadores de la Salud Argentina (ATSA).

#### **4. RESULTADOS DEL ESTUDIO**

Cabe aclarar que, en la residencia geriátrica, la población encuestada está constituida por quince trabajadores, siete mujeres y ocho hombres. El rango de edad predominante es de 26 a 34 años (ocho personas), le siguen los de 35 a 44 años y por último los de 16 a 25 años (tres personas). En cuanto al hospital de niños, del total de doscientos trabajadores, se tomó una muestra aleatoria considerando el número de legajo de cada uno de ellos; la población encuestada se quedó conformada por ochenta y ocho personas.

En cuanto a la variable «sexo», de los ochenta y ocho trabajadores pertenecientes al hospital pediátrico, el 83% está constituido por mujeres y un 17%, por hombres. Caso contrario sucede con los asistentes del geriátrico donde el 53% son hombres y el 47%, mujeres.

Como se observa, en ambas instituciones de la salud predomina el género opuesto. La mujer es predominante por más que en la residencia de adultos mayores esté representada por casi la mitad de los trabajadores, sin duda sigue siendo este uno de los aspectos que le imprimen una connotación especial en el mundo de la salud, lo cual trae aparejado una doble carga de trabajo, por su doble rol materno y profesional, lo que puede resultar un factor de estrés.

Una diferencia entre ambos colectivos es que prevalece el sexo masculino en la institución geriátrica, debido a que se requiere de una fuerza mayor al momento de mover o trasladar a los pacientes adultos mayores.

Todos los encuestados conocen los horarios que deben cumplir en la semana. En cuanto al hospital de niños se diferencia en que el personal, con frecuencia, también conoce los horarios a cumplir incluso en el mes. Para ambos colectivos de trabajadores el horario y los turnos asignados, están definidos por la organización de manera estricta.

El 53% de los asistentes geriátricos trabajan los siete días de la semana, lo que es un alto porcentaje para este colectivo de trabajadores. En cuanto para los profesionales de enfermería representados por el mismo porcentaje trabajan entre tres y cuatro días por semana.

El trabajo nocturno está presente en ambos colectivos. El 17% de los profesionales de enfermería realiza su labor en horario nocturno. Los mismos declaran que nunca reciben alguna compensación por las horas realizadas, ya sea en pago de horas extraordinarias o a través de francos compensatorios. Todo lo contrario declaran los asistentes geriátricos quienes manifiestan recibir una compensación remunerativa.

Cabe destacar que ambos colectivos de trabajadores cumplen con las 48 horas obligatorias de descanso semanal, pero rara vez lo hacen el 44% de los enfermeros y el

40% de los asistentes, por lo que se enfrentan a la intensificación de la jornada laboral haciendo que disminuya su tiempo de reposo; en consecuencia, pueden llegar a sufrir fatiga crónica.

En cuanto al ritmo de trabajo se indaga sobre qué o quiénes lo imponen. El 83% de los enfermeros expresa que su ritmo de trabajo está regido muchas veces o la mayoría de las veces por una urgente solicitud externa (pacientes) que los obliga a responder rápidamente. A su vez, un porcentaje similar de asistentes (80%) declara que su ritmo de trabajo está dado por los controles o vigilancias permanentes ejercidas por sus superiores. Y es este ritmo que se ve reflejado solo en el 65% de los enfermeros.

Frecuentemente, ambos colectivos de trabajadores deben interrumpir la tarea con la que cumplen para realizar otra que no estaba prevista (el 93% de los asistentes y el 91% de los enfermeros).

Se observan ritmos de trabajo muy elevados y excesivas demandas, lo que lleva a generar una mayor carga global del trabajo y, por lo tanto, fatiga. Es evidente el desbalance entre las exigencias, el esfuerzo y las recompensas recibidas.

El 87% de los asistentes cuentan con instrucciones escritas sobre la seguridad en su puesto de trabajo, mayormente brindadas por la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ATR). Mientras que los enfermeros respondieron en su mayoría (57%) que desconocen la existencia, en la institución, en los últimos doce meses, de algún protocolo escrito referido al tema seguridad. Puede evidenciarse la falta de acciones de prevención en materia de seguridad y salud por parte del nosocomio de niños.

Al 80% de los asistentes del geriátrico se le asignan metas predeterminadas, lo que el 60% de los encuestados considera un aspecto negativo de su trabajo, porque esas metas no son consensuadas.

Teniendo en cuenta la percepción de ambos colectivos de trabajadores sobre su salud, casi la mitad de los asistentes (47%) piensa que el trabajo no ejerce influencia sobre su salud. De hecho, manifiestan no haber sufrido alguna enfermedad o molestia relacionada con su vida laboral (67%) desde su ingreso. En cuanto a los profesionales de enfermería, el 59% reconoce que, con el tiempo, su trabajo es más bien malo para su salud; solo el 17% declaró que el trabajo «no ejerce influencia sobre su salud».

Entonces hasta aquí puede verse que para la mayoría de los trabajadores de ambos colectivos, con el correr del tiempo, su trabajo puede afectar o modificar su salud debido a que más de la mitad en cada institución lo manifiesta. Como se hacía referencia en párrafos anteriores, esto puede deberse al hecho de que el personal está sometido a ritmos de trabajo muy intensos y cuenta con escaso tiempo para la realización de sus tareas específicas, las cuales muchas veces se ven interrumpidas para atender otras.

#### **4.1. Autonomía y margen de maniobra**

Ambos colectivos de trabajadores reciben órdenes, consignas o guías de acción precisas como también siguen sistemas de calidad, reciben limitaciones dadas por indicación de los superiores que dicen *lo que hay que hacer*, lo que se considera un aspecto negativo ya que es un indicador de alto nivel de prescripción, y un bajo nivel de autonomía.

Por otro lado, se observa la percepción del margen de maniobra sobre el procedimiento con el que el personal realiza su tarea. En efecto, cuando se produce algo fuera

de lo habitual, muchas veces el trabajador soluciona personalmente el incidente lo que indicaría que cuenta con cierto margen de maniobra para decidir el curso de la acción. No obstante, luego de su consecución, las acciones realizadas deben ser comunicadas al superior, asumiendo el riesgo de recibir algún tipo de sanción. En el caso de los asistentes geriátricos este tipo de accionar se puede observar solo en los trabajadores de mayor antigüedad, quienes por dicha condición se ven con el derecho a decidir. Muchas veces, este cierto margen de maniobra viene acompañado del apoyo de los colegas que, ante estas situaciones, ocupan un lugar importante.

Se observa también que un porcentaje importante de trabajadores no tiene el tiempo suficiente para elegir cómo alcanzar los objetivos prescriptos, por lo que realizan procedimientos que demandan menos tiempo. Los encuestados casi siempre tienen que resolver rápidamente una operación que requeriría más tiempo y cuidado, en detrimento de la calidad del servicio prestado, además de no dar lugar a un mayor margen de maniobra. Si bien esto se evidencia en ambos colectivos de trabajo, los asistentes geriátricos cuentan con un cierto grado de flexibilidad para cambiar los plazos fijados.

En cuanto a la participación en las decisiones que atañen a la organización de su trabajo, se observa una proporción importante de trabajadores en ambos colectivos que identifican mejores formas de realizar su trabajo que las indicadas por sus superiores.

La mayor parte de los trabajadores de ambos colectivos piensan que su trabajo es monótono. En el caso de los asistentes geriátricos, están de acuerdo con esta característica y la ven como positiva ya que esa sistematización les permite realizar las tareas de mejor forma. Por lo contrario, ven a las interrupciones o sucesos imprevistos como un impedimento, salvo unos pocos encuestados que los consideran como la forma más dinámica y desafiante de su labor.

Contrario es el caso de los profesionales de enfermería del hospital pediátrico que perciben la monotonía en el trabajo como algo negativo ya que les provoca fatiga física, mental y psíquica y los llevan a padecer crisis nerviosas como desinterés por su trabajo.

Estos profesionales reconocen que su trabajo les permite aprender cosas nuevas, ya sea por el hecho de que constantemente se encuentran ante distintas situaciones y porque pertenecen al área de la salud. Aun reconociendo la importancia de los cambios, gran porcentaje de los trabajadores de ambos colectivos afirman que con frecuencia sienten aburrimiento en su trabajo.

Finalmente, por lo expuesto en los párrafos anteriores, es posible señalar que las autonomías y los márgenes de maniobra de estos profesionales de la salud son escasos, lo que se constituiría un aspecto negativo de sus ámbitos laborales.

#### **4.2. Relaciones sociales en el trabajo**

Al analizar las relaciones sociales en el trabajo abordamos tres clases de vínculos: las relaciones entre compañeros o colegas; el vínculo entre los trabajadores y sus superiores; el vínculo entre los trabajadores con los pacientes y sus respectivos familiares. En el caso de los asistentes geriátricos estudiamos el vínculo generado hacia los servicios externos de salud. Los mismos fueron analizados a través de un aspecto subjetivo, la percepción que tienen los trabajadores sobre la remuneración que perciben, como así también se tuvo en cuenta las situaciones de violencia que vivenciaron los trabajadores

en las instituciones de salud, ya que son, causa y consecuencia de la degradación de las relaciones sociales.

Por lo que se refiere al vínculo entre compañeros, que ocupa un lugar importante en el día a día de cada trabajador, la gran mayoría de los encuestados consideran que sus compañeros y compañeras son personas amistosas. Se observa un gran apoyo social en la realización de las tareas diarias, sean estas complejas o no. Este trabajo colaborativo es positivo ya que permite transmitir saberes, habilidades y a su vez reduce el peso en la toma de decisiones y fortalece la autoestima del trabajador.

Si bien lo descrito es algo compartido en ambos colectivos, vimos la necesidad de remarcar ciertas situaciones de tensión entre los asistentes geriátricos. De acuerdo con sus declaraciones, se manifiestan numerosas tensiones entre el personal femenino. Otro factor de tensión es el tipo de contratación. En efecto, los mensualizados suelen tener cierto poder sobre los «cubre francos»: no cumplen sus tareas y recargan de trabajo a los otros quienes se ven obligados a realizarlo. Esta situación se percibe en la respuesta a la pregunta acerca del respeto y la estima que reciben por el trabajo y el esfuerzo puesto en las tareas realizadas: el 40% respondió «algunas veces», mientras que los otros optaron por «no contesta», «solo algunas veces» y, el resto « muchas veces» o «siempre».

Si bien estas tensiones y desacuerdos se plantean, se observa una alta posibilidad de resolverlos por medio del diálogo. A pesar de todo se puede apreciar en los trabajadores la percepción de sentirse parte de un equipo. El hecho de que trabajen muchas horas en grupo favorece este vínculo y su consolidación, ya que el tiempo compartido ayuda a conocer la personalidad y el estilo de cada profesional. Por otro lado, construyen estrategias colectivas de defensa que les permiten evitar el temor ante ciertas situaciones. Todo esto es posible a través de la comunicación interpersonal.

En cuanto a la relación de ambos profesionales de la salud con sus superiores, una proporción importante de los encuestados plantea sus inquietudes a quienes les imparten órdenes y recibe de estos la debida escucha y atención. Encontramos ciertas tensiones pero tienen la posibilidad de ser dialogadas al igual que los desacuerdos que se presentan.

Una gran parte del personal de enfermería afirmó recibir el respeto y la estima por parte de sus superiores, esto aumenta la autoestima y refuerza la identidad de los trabajadores. En el caso de los asistentes geriátricos dicha percepción se ve en menor medida, inclusive en el transcurso de los últimos doce meses un 67% fue víctima de una agresión verbal, o de una agresión física o sexual, por parte de sus colegas en el lugar de trabajo.

Teniendo en cuenta la naturaleza del puesto, se podría decir que la relación con los pacientes es la más importante para nuestros trabajadores, ya que toda su tarea está relacionada con el contacto directo y personal. Esta relación presenta continuamente situaciones de tensión. A su vez hay que tener en cuenta que por las características del trabajo y según la patología del paciente, ocurre que los trabajadores tengan que estar en contacto con personas en situación de angustia, preocupación, nervios y hasta cólera, lo que implica la tarea de calmarlos, contenerlos o escucharlos. La relación con la familia de los pacientes, también es importante, ya que el cuidado y la recuperación de un enfermo supone un trabajo conjunto y el personal de salud debiera contar con el respeto y el apoyo de los familiares.



En el caso de los asistentes no sienten que sean valorados, más bien son muy juzgados por los familiares quienes recalcan lo negativo de su trabajo y dejan de lado todo lo que aquello conlleva.

Este tipo de relación se puede dar con un familiar o con algún profesional designado por la familia para que haga las visitas diarias pertinentes.

Hay que tener en cuenta que existen muchas realidades en torno al núcleo *familia-abuelo*, diferentes situaciones, de abandono, en algunos casos, lo que hace que el asistente tenga que aumentar su carga laboral, deba asumir un rol hacia los «abuelos» que no le corresponde, y asumir este sentimiento de abandono y soportar, a veces, insultos, mala educación, etc., por parte de los familiares.

Los profesionales de enfermería, por su parte, relacionaron los sucesos de agresión verbal a las personas que conforman el nosocomio pero, mayormente, a los familiares de los pacientes, al igual que las agresiones físicas, ya que sostienen que vienen por parte de ellos. Dichos episodios generan miedo y temor en los trabajadores y muchas veces un sobre esfuerzo físico-emocional para contener o resolver la situación.

Por último, una enfermera perteneciente al sector de internación y un enfermero del área de emergencias se animaron a revelar que fueron acosados sexualmente y relacionaron estos episodios con familiares y otras personas. Así también una enfermera, perteneciente al sector de internación, declaró no tener conocimiento de acosos lo cual es llamativo y lleva a pensar que por temor a que se sepa la verdad no se animó a declarar que fue víctima ella misma de acoso sexual. Esta situación puede conducir al aislamiento en el colectivo de trabajo, estado que puede tener como resultado abandonar el cargo, e incluso el suicidio.

Teniendo en cuenta estos episodios de violencia se observa que las áreas más expuestas y vulnerables son aquellas donde el contacto «cara a cara» con el paciente es mayor, como el área de emergencia y la unidad de cuidados intensivos y quemados que conforman el *área crítica*; Clínica Médica, que agrupa al sector Clínica I y II como Hemato-oncología.

Si bien no se ha analizado la relación con empresas externas, una cuestión destacada que ha surgido del procesamiento de los datos es la sensación de discriminación que sufren los asistentes geriátricos por parte de los servicios externos de salud (como Eme o Femechaco).

En conclusión, se evidencia una alarmante presencia de situaciones de violencia en las instituciones de salud, se identifican diversos hechos de características simbólicas que son atribuidos a las personas que forman parte de cada institución, lo cual se contradice con la percepción que tienen los trabajadores de formar parte de un equipo. Determinamos como alarmantes estas situaciones ya que pueden producir un sentimiento de inseguridad en el trabajo, pérdida de la autoestima, aislamiento, *burnout*, abandono del puesto e incluso el suicidio.

### **4.3. Inseguridad e inestabilidad laboral a los que están expuestos ambos colectivos de trabajadores de la salud**

En cuanto a la relación de los trabajadores con los nosocomios se pudo observar que la mayor parte de los encuestados considera, con relación al sueldo que perciben, que

están mal pagos, que no es acorde a los esfuerzos y tareas realizados, es decir, que existe un desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa. En el caso de los asistentes geriátricos viven con frecuencia un tiempo de trabajo que supera el número de horas establecidas por ley y los convenios colectivos o el estatuto profesional. Esto se debe a excesivas demandas de trabajo, a la reducción del número de empleados en relación con las actividades, a la necesidad de hacer frente a incidentes imprevistos en el proceso productivo o a exigencias coyunturales derivadas de la demanda de clientes y usuarios. En cualquiera de estos casos genera una fatiga mayor que no siempre va acompañada de compensaciones monetarias o días de franco para recuperarse.

No obstante los enfermeros del pediátrico, pese a que consideran «mal pago» su salario, la mitad de ellos reconoce que no le sería fácil encontrar un empleo con un nivel salarial similar al actual en el mercado de trabajo.

Ambos colectivos de trabajadores ven pocas expectativas de promoción o de ser ascendidos, esto puede deberse a que consideran que el reconocimiento de la jerarquía no es del todo suficiente y el hecho de que muchos trabajadores están en el mismo puesto hace varios años.

La gran mayoría de los trabajadores encuestados del Hospital Pediátrico Juan Pablo II tiene un empleo con contrato por tiempo indeterminado, de planta estable o permanente. Solo dieciséis trabajadores dijeron poseer otro tipo de contratación.

En el caso de los asistentes, entre los encuestados se encontraron dos tipos de contratación, por un lado los de planta y por el otro, los «cubre franco». Esta diferenciación contractual trae aparejado particularidades que dejan ver ciertas diferencias en lo referido a derechos y obligaciones laborales entre los mismos.

Luego, se observó una minoría de encuestados que manifestaron tener temor a perder su empleo el año siguiente, como así también la mitad de los trabajadores indicó que no le sería fácil encontrar un trabajo con un salario similar. Esto provoca incertidumbre, un aumento de perturbaciones en el humor y la ansiedad.

En cuanto a su trayectoria y carrera laboral, la gran mayoría de los profesionales de enfermería se siente capaz de continuar trabajando en su puesto hasta el momento de su jubilación. Este deseo puede deberse a la estabilidad de los contratos, que desalienta la búsqueda de otro empleo en un mercado de trabajo muy deprimido.

Por otro lado, los asistentes geriátricos piensan que pueden hacer este mismo trabajo hasta la edad jubilatoria, pero todos coinciden en que, por las características del trabajo, por la carga física, psíquica y mental esto no es muy probable. La mayoría que contestó que «sí», acompañó dicha respuesta con un «ojalá» o «me gustaría», los mismos justificaron sus elecciones y la mayoría respondió que el cuerpo (la zona lumbar, por ejemplo) sería un limitante para trabajar más años, que solo se ven diez años como máximo trabajando en lo mismo; es decir es un empleo que no se lo podría considerar sustentables o durable a lo largo de la carrera profesional.

Los asistentes geriátricos no tienen temor por la continuidad de su empleo durante el siguiente año, en su mayoría (40% no lo experimenta); también consideran que les sería fácil encontrar un trabajo con un salario o sueldo similar si renunciaran o fueran despedidos (46.67%). Si bien los datos son similares, se puede ver que existe inseguridad y que el mercado laboral actual sería un gran desafío llegado el momento de buscar un nuevo trabajo.

#### 4.3.1. Estrategias defensivas

Frente a las diferentes situaciones vivenciadas en el trabajo, ambos colectivos de trabajadores llevan adelante estrategias defensivas colectivas tanto durante, como concluida su jornada laboral. Las estrategias defensivas identificadas son: el consumo de analgésicos o antiácidos, la empatía hacia el paciente, el ocultar o tratar de olvidar alguna situación en particular, la realización de actividad física, el involucramiento en un *hobby* como así también el uso de redes sociales o juegos derivados de sus celulares. Si bien les permite disminuir el impacto de los factores de riesgos haciendo parecer que su trabajo no daña su salud, en realidad sucede lo contrario.

En el momento de llevar a cabo ambas investigaciones se les preguntó a los dos colectivos de trabajadores si tienen miedo durante su jornada de trabajo. Si bien esta pregunta no especifica el origen de ese «miedo», es posible asumir diferentes formas como por ejemplo, a sufrir un accidente, a contraer una enfermedad, herirse, ser víctima de algún tipo de violencia e incluso morir. Solo el 33% de los profesionales de enfermería manifestó *tener miedo* y un 46% de los asistentes reconoció tener miedo de los efectos que puede producir el trabajo en su salud. El resto del colectivo de trabajo negó considerar que su trabajo pueda influir en su salud.

Entre los profesionales de enfermería, hay quienes sufren cefaleas, úlceras, dolor de espalda y estrés como consecuencia de la tensión a la que se exponen continuamente. Así también, teniendo en cuenta los diferentes turnos, la gran mayoría de los trabajadores considera que el turno al que pertenece trae aparejado condiciones similares a los otros turnos, pero también otras muy diferentes como la alteración del sueño que perturba el descanso reparador. Estas alteraciones del sueño tienen repercusiones directas sobre la salud, dando lugar a situaciones de estrés y fatiga crónicos, que se traducen normalmente en alteraciones del sistema nervioso y digestivo.

En el caso de los asistentes geriátricos se pudo evidenciar que su trabajo afecta su vida en todos los aspectos, tanto privada como social. Desde el punto de vista de la salud, se puede decir que los asistentes, a lo largo de su carrera dentro de un geriátrico, sufrieron o sufren dolencias que pueden ir de graves a menos graves como ser: caída del cabello, principio de neumonía, micosis, «nacidos», escabiosis, lumbalgia y demás dolores musculares, gastroenterocolitis o trastornos del sueño. Además se vieron expuestos a hepatitis B y dos mujeres fueron contagiadas por un virus que afectó sus pulmones complicando así su condición de embarazadas.

Pero haciendo referencia al objetivo general de este trabajo, los factores de riesgo psicosociales a los que predominantemente se encuentran expuestos estos trabajadores de la salud son:

- la demanda psicológica y el esfuerzo requerido para la actividad;
- las relaciones sociales;
- la carga horaria;
- el ritmo de trabajo;
- sobrecarga de trabajo;
- falta de reconocimiento social;
- el contacto constante con personas angustiadas y nerviosas;

- la exposición constante ante el sufrimiento de los pacientes;
- la falta de acciones de prevención en materia de seguridad y salud;
- la mala remuneración;
- ser víctimas de violencias verbales, físicas y acoso sexual.

No obstante, se puede decir que se determinan también otras situaciones alarmantes de importancia y son las que hacen la diferencia en cada uno de estos colectivos de trabajadores. En el caso de los asistentes geriátricos, las situaciones alarmantes son: la ausencia de protección legal específica, no contar con autonomía ni posibilidad de tomar decisiones, la ausencia de crecimiento profesional.

En cambio, la situación alarmante evidenciada en el ámbito laboral de los profesionales de enfermería del hospital pediátrico es la monotonía. Por otra parte, la mayoría de estos trabajadores de la salud deben contener sus emociones, omitir su opinión, fingir estar de buen humor, como así también, fingir no sentir miedo. También, deben ofrecer contención emocional a los familiares de sus pacientes que se encuentran angustiados y nerviosos. Todo esto lleva a una exposición constante de sufrimiento, agotamiento mental y tensiones, llegando a alterar los recursos y las capacidades que tienen para manejar y responder a las demandas de trabajo.

## CONCLUSIONES

Es notable apreciar cómo ambos colectivos de trabajadores consideran cada situación o factor negativo como algo natural de su trabajo. Sienten que el trabajo «es así» y que nada puede cambiar o entienden su profesión como una «vocación» y aceptan el trabajo en sus aspectos positivos y negativos.

A modo de resumen y retomando el marco teórico base de este libro, se pudo verificar que, en su gran mayoría, ambos colectivos de trabajadores manifestaron haber padecido, en algún momento, situaciones relacionadas con los riesgos psicosociales en el trabajo. Estamos en condiciones de afirmar que se evidencian todos los factores de riesgos psicosociales en ambos colectivos.

Se pueden observar similitudes como así también diferencias entre ambos grupos. En síntesis, se podría decir que ambos son personal de la salud, que deben responder al mismo ente gubernamental y se rigen bajo un ministerio de salud. En las dos instituciones constatamos un alto grado de profesionalización, pero también un porcentaje considerado de personal sin estudios terciarios. En el geriátrico supieron justificar este hecho dando a entender que para la especialidad se requiere más «vocación» que profesión, y si ingresara alguien con poco conocimiento, los responsables de la institución lo preparan.

Para ambos puestos se requiere conocimientos en enfermería en general, pero cada uno luego realiza una especialización acorde al grupo etario para el cual trabaja.

Respecto de las edades predominantes, ambos colectivos se diferencian. En el geriátrico el personal es joven y no supera los cuarenta años, esto se debe a la naturaleza del trabajo realizado, que impide hacer carrera dentro de la institución o llegar a la edad de jubilación ejerciéndolo. En cambio en el pediátrico se distingue otra realidad.

El personal que forma parte del hospital varía en edades y llega a jubilarse dentro de dicha institución. Otra diferencia clave es que en el hospital pediátrico los enfermeros pueden ir rotando en las diferentes áreas de la institución, de esta manera amplían sus conocimientos. En cambio, los asistentes geriátricos no tienen esa posibilidad, solo pueden rotar entre los pacientes ambulatorios y los postrados.

En cuanto a las similitudes y diferencias entre estas instituciones, ambas pertenecen al área de la salud, aunque destinadas a diferentes tipos de pacientes. Otra diferencia es el servicio que ofrecen, el pediátrico ofrece un servicio integral propio de un hospital, con la estructura organizacional y jerárquica que se requiere, en cambio el geriátrico es una clínica de menor complejidad y tamaño, donde la estructura organizacional y jerárquica no está tan determinada. En el caso del hospital pediátrico, estamos hablando de una institución pública con mayor antigüedad y reconocimiento regional ya que es el único en la provincia de Corrientes, en cambio el geriátrico es una institución semi-privada, más joven y con un reconocimiento que si bien es importante, en comparación con las otras cinco instituciones existentes en la Ciudad de Resistencia, ese reconocimiento solamente es de carácter local.

Creemos que todo lo mencionado, tanto el análisis del personal como el de las instituciones, se debe a la misión que cada uno ofrece a la sociedad y la mirada que la misma tiene sobre dichas instituciones. El hospital pediátrico es una institución pensada en el mejoramiento de la salud de los niños, es un lugar donde el objetivo es que los que ingresan puedan egresar en mejores condiciones; en definitiva, que puedan volver a insertarse en la sociedad. En cambio, la clínica geriátrica, es una institución pensada para el acompañamiento paliativo de las personas en sus últimos tiempos, una institución opcional para aquellas familias que cuentan con un integrante mayor en una situación crítica o complicada, que requiere de ayuda o tratamientos especializados con el que un hogar familiar no cuenta o que le es difícil acceder.

La visión social sobre estas instituciones difiere e influye en su funcionamiento e importancia para la comunidad en general como así también en el ámbito político. Tenemos una institución encargada de la salud de los más pequeños, el «futuro argentino», personas que tienen esperanza de vida y futuro. En cambio, en la otra institución hablamos de personas de avanzada edad, con poca o nula esperanza de vida, quienes ya se «realizaron como persona»; es una institución tabú para la sociedad, no es bien vista ya que se trata de muerte y es hasta criticada por algunos por ser pensada como un lugar de «abandono» por parte de los familiares. Estas características y la apreciación social influyen a la hora de plantear los intereses políticos-sociales y la distribución de los aportes estatales. Claramente el pediátrico tiene más atención estatal porque socialmente es algo más aclamado.

Esta investigación no es más que un reflejo de nuestro precario sistema de salud, una característica que se manifiesta desde hace años a través de las múltiples protestas realizadas por los profesionales de la salud a lo largo y ancho del país, por un salario justo y unas condiciones dignas de trabajo, por reivindicación contractual, por el mejoramiento de las condiciones edilicias, etc.

Los reclamos por mejores condiciones de trabajo y edilicias de las instituciones de salud, no son ajenas a los ciudadanos y estos reclamos se manifiestan tanto en los medios de comunicación como en las redes sociales.

Es importante recalcar que estas investigaciones se llevaron a cabo en años «normales». Es decir, si en estos años ya se pudo evidenciar la presencia de riesgos psicosociales y cómo afectaron a los trabajadores en sus vidas, es posible imaginar el aumento de los efectos que ha tenido la pandemia mundial de Covid-19, en el año 2020 y lo vivido 2021.

Como bien lo planteamos anteriormente, el miedo por la salud propia está presente en ambos colectivos, es por eso que nos genera la siguiente pregunta ¿será que el actual contexto, producto de la pandemia que estamos viviendo, hizo que esos porcentajes recogidos en aquel entonces, hayan aumentado en ambos colectivos de trabajadores?

Esta pandemia hizo que salga a la luz y de manera transparente el miedo, que toda la población sintiera. Miedo ante este virus nunca antes imaginado. Ambos colectivos de trabajadores de este estudio como el resto de los trabajadores de la salud en algún momento manifestaron a través de los medios de comunicación y las redes sociales el miedo que sentían y siguen sintiendo al estar en la primera línea de esta gran batalla. Para hacer frente ante este miedo los trabajadores de la salud ¿habrán implementado nuevas estrategias defensivas o seguirán utilizando las expuestas anteriormente?

Desde el inicio de la pandemia mundial, la situación del personal de salud tomó más relevancia y fue un tema de conversación casi general. Nos propusieron acompañar a estos trabajadores por medio de aplausos a una determinada hora, pero la realidad es que nuestro personal de salud necesita más que solo unos aplausos, necesita de un apoyo generalizado a sus reclamos, una empatía y reivindicación por parte de la sociedad, pero más que nada necesita que estos reclamos sean una preocupación primordial para los gobiernos. Ya vimos cómo ante una situación como la pandemia, el estado de nuestro sistema de salud determinó las políticas de provisión que se debió tomar y se siguen tomando, impactando así tanto en los aspectos económicos, sociales y políticos del país. La salud pública debería ser prioritaria para el Estado, no solo por los trabajadores de la salud, sino por la sociedad en su conjunto.

Las condiciones laborales de exposición crónica a riesgos psicosociales van más allá de ser un problema individual. Se trata de un problema de salud pública cuando su frecuencia es elevada; resulta de interés profundizar en investigaciones que indaguen sobre la situación de los factores psicosociales en estas instituciones. Y que dichas investigaciones sean de interés de los órganos gubernamentales para orientar más eficazmente acciones y normativas de promoción de ambientes de trabajo más saludables y de prevención de estos riesgos y de las situaciones alarmantes detectadas.

## CAPÍTULO VI

# Riesgos psicosociales del trabajo en enfermería. Aportes para la construcción de un estado del arte

Anabel Beliera  
Sofía Malleville

### INTRODUCCIÓN

En este capítulo realizaremos una presentación conceptual sobre la posible utilización de la teoría de Riesgos Psicosociales del Trabajo (RPST) para analizar las labores de enfermería. En general, en este campo de estudios sobre enfermería se han elaborado textos que analizan una dimensión específica del trabajo, pero se carece de una perspectiva teórica unificada que permita articular el análisis de estas dimensiones en un único cuerpo conceptual.

La heterogeneidad de aspectos teorizados se vincula en parte con la pluralidad de disciplinas académicas de las que provienen dichas investigaciones, siendo la historia, la antropología y la sociología las más prolíferas. Estableciendo una clasificación a grandes rasgos, se puede afirmar que las investigaciones históricas se centraron en la reconstrucción del proceso de profesionalización de la enfermería en nuestro país y las luchas por reconocimiento (Billorou, 2018; Faccia, 2015; Ramacciotti, 2020; Ramacciotti & Valobra, 2010), el proceso de feminización de la enfermería (Martin, 2015; Martín & Ramacciotti, 2016; Ramacciotti & Valobra, 2015, 2017; Wainerman & Binstock, 1992; Wainerman & Geldstein, 1991), y la influencia de los programas internacionales en los currículums formativos a nivel local (Ramacciotti, 2009, 2014, 2014; Ramacciotti et al., 2015). Las investigaciones antropológicas se han orientado al análisis de los aspectos de género vinculados al trabajo de enfermería, así como al análisis de las características de este trabajo de cuidado permeado por las cuestiones afectivas (Balzano, 2012; Pozzio, 2011). Las investigaciones sociológicas se centraron en el estudio de las condiciones de trabajo en el sector de enfermería (Aspiazu, 2017, 2017; Lusnich, 2011; Malleville & Beliera, 2020; Pereyra et al., 2016), procesos de sindicalización y conflicto laboral (Aspiazu, 2008, 2011; Beliera, 2019) y desigualdades de género en los procesos laborales (Aspiazu, 2014, 2016; Ortega, 2019).

Las múltiples preguntas de investigaciones que orientaron las indagaciones han recuperado dimensiones sustantivas del trabajo de enfermería en sus variaciones históricas y geográficas, a la vez que han identificado elementos comunes de la forma en que se



desarrollan los cuidados enfermeros a nivel nacional. Sin embargo, el rastreo de estas dimensiones se encuentra fragmentado en diversas investigaciones y artículos, y no se han producido textos sistemáticos que articulen los distintos hallazgos. Consideramos entonces que la teoría de los Riesgos Psicosociales del Trabajo ofrece herramientas conceptuales que permiten integrar y teorizar sobre el trabajo de enfermería, articulando los resultados analíticos producidos por las investigaciones en ciencias sociales.

Debe mencionarse que esta teoría ya ha sido aplicada al análisis de instituciones sanitarias en nuestro país (Neffa & Henry, 2017; Neffa & Henry, 2019); sin embargo, dichas investigaciones abordaron instituciones del subsistema de salud privado, y se incluyeron a todos los trabajadores del sector (no solo específicamente de enfermería). En esta misma línea, debemos mencionar que existen investigaciones que han analizado los RPST del personal de enfermería a partir de la aplicación de la Encuesta Argentina sobre los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (EnArRPST), pero se han enfocado en un espacio laboral delimitado (Neffa et Al. 2016; Ayala, 2017; Ramírez Fava, 2020). Otros estudios también han hecho uso de algunas dimensiones de la teoría de Riesgos Psicosociales del Trabajo para el análisis específico de la enfermería y su relación con aspectos de género y de precarización laboral (Ortega, 2019b) o bien se han concentrado en problemáticas específicas como el síndrome de desgaste en el trabajo (Díaz Echenique et Al., 2010; Balzano, 2011) y la violencia laboral experimentada por trabajadoras de enfermería en algunas organizaciones de salud (Wlosko, 2013), sin embargo en estas investigaciones no se abordaron de manera sistemática todas las dimensiones incluidas en el cuerpo teórico de los RPST.

Dadas las particularidades que presenta el colectivo de enfermería, que le ha otorgado especial importancia como objeto de estudio en ciencias sociales, en el presente texto nos proponemos puntualizar sobre dicho grupo. Sostenemos que el trabajo de enfermería puede ser abordado a la luz de la teoría de los Riesgos Psicosociales del Trabajo con el objetivo de articular las dimensiones identificadas en las investigaciones diversas y heterogéneas disciplinariamente. No nos proponemos aquí hacer una aplicación empírica de esta teoría a partir de los instrumentos de producción de datos que se desprenden de ella (encuesta sobre RPST, talleres de visualización, entrevistas en profundidad, etc.) sino utilizar cada una de las dimensiones propuestas por la teoría de los RPST para sistematizar el estado del arte de las investigaciones locales sobre el trabajo de enfermería.

A su vez, cabe señalar que la pandemia por el Covid-19 puso a las trabajadoras de enfermería en el centro de la escena. Este grupo representa buena parte del personal que integra los equipos de salud y se caracteriza por realizar tareas de cuidado que implican un gran contacto y tiempo con los pacientes. De esta forma, la prolongación de la emergencia sanitaria, los cambios en las formas de organizar el trabajo, la intensificación de los ritmos, la suspensión de vacaciones y licencias, el incremento de la presión sobre sus labores y responsabilidades y la necesidad de extremar medidas de protección devinieron en un aumento de la carga laboral e impulsieron modificaciones en la vida cotidiana y familiar de una ocupación que históricamente experimentó situaciones de precariedad. La pandemia visibilizó problemas estructurales del sector, especialmente aquellos relativos a la escasez de personal –sobre todo en algunas regiones del país– y

a la necesidad de formar enfermeras profesionales y especializadas en cuidados intensivos.

El capítulo se organizará en dos grandes apartados. En el primer apartado se realizará una presentación general del marco de discusiones sobre la Teoría de RPST y la explicitación de las seis dimensiones o factores propuestos. En el segundo apartado, se organizarán las dimensiones identificadas con las producciones bibliográficas que indagan sobre el trabajo de enfermería, hilando el análisis conceptual con las investigaciones empíricas de este campo de estudios. Argumentamos entonces que la teoría de RPST puede ser una buena propuesta para sistematizar estas dimensiones de una manera articulada.

## 1. TEORÍA DE RPST Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS

El enfoque de los RPST constituye una perspectiva innovadora sobre la salud y los riesgos del trabajo que se propone superar los abordajes tradicionales en materia de condiciones y salud laboral, a partir de una visión ampliada y multidisciplinar. Desde esta perspectiva, no sólo se deben analizar los riesgos para la salud generados por los agentes físicos, químicos y/o biológicos presentes en el medio ambiente laboral sino también las condiciones resultantes de factores históricos, socio-técnicos y organizacionales (Neffa, 1989). En el trabajo, las personas movilizan dimensiones físicas pero también cognitivas, psíquicas, mentales, emocionales, afectivas y relacionales. Estas dimensiones están íntimamente relacionadas y deben funcionar de manera coherente y articulada para preservar la salud. Si durante la actividad laboral alguna de ellas es vulnerada, el daño repercute sobre las otras, generando sufrimiento además de dolor físico (Neffa, 2015; 2019).

Partiendo de una concepción integral del trabajo y su relación con la salud, los RPST pueden ser definidos como aquellos riesgos para la salud generados por los determinantes socioeconómicos y, esencialmente, las condiciones que asume el contenido y la organización del proceso de trabajo susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental del trabajador/a, con impacto sobre la organización o empresa donde éstos/as se desempeñan (Gollac, 2011; Neffa, 2015). Si la jornada laboral se extiende y/o intensifica más allá de los límites soportables, si se aceleran los ritmos y tiempos de trabajo o se multiplican las tareas, si es necesario movilizar competencias emocionales por encima de las capacidades personales, si no se recibe una retribución acorde al esfuerzo realizado, el trabajo puede ser fuente de padecimiento y, por ende, causar sufrimiento a quienes lo ejecutan (Dejours, 1992; 2013).

En primer lugar, para comprender la naturaleza de los RPST debemos tener en cuenta que las transformaciones macroeconómicas suscitadas a partir de la crisis capitalista de los años setenta trajeron aparejados cambios en la estructura de las empresas y las organizaciones. En este contexto, los trabajadores y las trabajadoras, además de experimentar el desgaste físico provocado por las deficientes condiciones de trabajo comenzaron a advertir otras problemáticas vinculadas al sufrimiento y el desgaste psicoemocional (estrés, *burnout*, fatiga crónica, trastornos del sueño, depresión, adicciones) y a la emergencia

de situaciones de acoso y violencia laboral (Neffa, 2015; 2019). En este sentido, la perspectiva de los RPST permite abordar problemáticas vinculadas a la salud mental y a las relaciones interpersonales desde una mirada global y colectiva, que no individualiza y/o responsabiliza a los trabajadores/as sino que busca conocer e intervenir sobre las fuentes últimas del problema. A su vez, no se concibe al trabajo como una actividad patógena en sí misma, sino que enfoca la mirada en las condiciones bajo las cuales se ejecuta.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta que el proceso salud-enfermedad es un proceso biopsicosocial que excede a las dimensiones biológicas y físicas del cuerpo individual, puesto que posee un carácter multidimensional, colectivo y eminentemente histórico, en donde el proceso de trabajo reviste un lugar de análisis preponderante (Laurell, 1978). Poner el acento en la organización y el contenido del proceso de trabajo nos aleja de aquellos enfoques parciales que limitan la salud y los riesgos a una serie de agentes y/o factores externos presentes en el medio ambiente laboral.

Con el objetivo de estudiar los RPST en ámbitos concretos, Michell Gollac (2011) ordena los diversos factores de RPST en seis grandes ejes o dimensiones de análisis:

1. **Intensidad y tiempo de trabajo:** implica analizar la duración y configuración de la jornada laboral, así como el volumen y/o cantidad de tareas prescritas y la complejidad de las mismas. La intensificación de los ritmos y la carga de trabajo, la reducción de los tiempos y momentos de descanso, el aumento de controles y la vigilancia sobre el personal ejemplifican algunas de las estrategias utilizadas para aumentar la productividad laboral. El vínculo entre productividad y rendimiento de la fuerza de trabajo expresa la búsqueda por incrementar la producción y/o la prestación de un servicio sin que varíe la dotación de personas empleadas para hacerlo. Además, en este eje se analizan los riesgos laborales clásicos asociados a los agentes físicos, químicos y biológicos del medio ambiente de trabajo.
2. **Exigencias y control de las emociones:** en este eje se analizan los requerimientos sobre la dimensión emocional del trabajador/a, especialmente aquellos que se orientan a lograr una mayor gestión de las expresiones y habilidades emocionales con el objetivo de mejorar la interacción con los usuarios (estar de buen humor, ser amable y servicial, orientarse hacia el cliente, entre otras). Además, en algunas ocupaciones específicas, las personas no sólo deben adaptar o controlar su propia emocionalidad, sino que también deben manejar las reacciones y sentimientos de los usuarios con los cuales interactúan habitualmente. En el sector servicios las exigencias y el control de las emociones se presentan como condición necesaria en la interacción con los usuarios e incluso constituyen un punto central que permite organizar el proceso laboral. En la actualidad, el empleador suele exigir a los/as trabajadores/as que desplieguen emociones consideradas adecuadas para el cumplimiento de los fines organizacionales.
3. **Grado y tipo de autonomía:** consiste en la posibilidad o imposibilidad que posee el trabajador/a para participar y/o influir en las decisiones que conciernen a la distribución y la forma de ejecución de sus tareas: intervenir en los objetivos y metas que le

son propuestos; participar en las decisiones de la organización; ejercer control sobre los ritmos de trabajo y tiempos de descanso; desplegar sus conocimientos y competencias profesionales para mejorar su trabajo y generar espacios de aprendizaje; intervenir en la evaluación de su actividad; ser informado y/o consultado en caso de que se produzcan cambios en la organización del trabajo, entre otras decisión que se vinculan con la previsibilidad y la posibilidad de anticipar sus tareas y demandas cotidianas.

4. Relaciones sociales y relaciones de trabajo: los vínculos interpersonales y las relaciones que se establecen en el marco del trabajo pueden crear condiciones para que los/as trabajadores/as se sientan parte de un equipo en el que se reconozcan los esfuerzos realizados, se valoren los conocimientos y experiencias profesionales, sean tratados de manera justa y/o se perciba la realización de un trabajo de utilidad para los demás. Si por el contrario los/as trabajadores/as no se sienten integrados al colectivo de trabajo, no son reconocidos por la organización, perciben situaciones que catalogan como injustas, o son víctima de situaciones de abuso y/o violencia laboral, dichas relaciones pueden transformarse en un factor de sufrimiento. Este eje engloba las relaciones de tipo horizontal, es decir entre compañeros/as y colegas; las relaciones verticales, con jefes directos y superiores jerárquicos, y el vínculo con la organización empleadora en general.
5. Conflictos éticos y de valores: este tipo de conflictos son producto del desfasaje entre los valores individuales, los del colectivo de trabajo y/o de la organización empleadora. En primer lugar, podemos mencionar las tensiones que surgen cuando la persona considera que no puede realizar un trabajo con calidad porque los medios de producción y/o elementos de trabajo son deficientes o porque no posee el tiempo o la ayuda suficiente. En segundo lugar, pueden registrarse situaciones de sufrimiento cuando existe discrepancia entre aquello que los/as trabajadores/as consideran correcto y/o acertado -según las creencias, valores y principios que conforman su visión del mundo- y las exigencias u objetivos que le son demandados. Este tipo de contradicciones están sujetas a una doble lógica, por un lado aquellos conflictos asociados a cuestiones profesionales y/o técnicas, es decir a discrepancias en torno a la forma de ejecutar correctamente sus tareas y, por otro lado, se vincula con aspectos morales y éticos, atravesados por representaciones y valores (por ejemplo cuando un trabajador/a debe realizar actividades que desaprueba como mentir o esconder información sobre la calidad del producto).
6. Grado de seguridad y estabilidad en el empleo y en la situación de trabajo: este eje se vincula con los procesos de reestructuración productiva y organizacional suscitados en las últimas décadas y su impacto en la dinámica del mercado de trabajo. El aumento del desempleo, la presencia de un gran porcentaje de trabajadores/as no registrados y la proliferación de contratos por tiempo determinado, ejemplifican los cambios en el mundo laboral. Específicamente para analizar este eje podemos mencionar la estabilidad y la certidumbre que el trabajador/a posee sobre la duración

de su empleo; la posibilidad de estar registrado ante las instituciones de seguridad social, con salario y condiciones de trabajo regulados por convenio colectivo; y el efectivo cumplimiento de derechos laborales (aportes jubilatorios, vacaciones, licencias, etc.). Además de los aspectos referidos al empleo, en este eje también pueden analizarse aspectos vinculados a la perspectiva del/la trabajador/a y sus experiencias subjetivas en torno al deseo de continuar en ese empleo y el sentimiento de poder ascender y/o realizar una carrera profesional.

## **2. LA TEORÍA DE RPST PARA EL ANÁLISIS DEL TRABAJO DE ENFERMERÍA**

A continuación sistematizamos el estado del arte sobre el trabajo de enfermería a la luz de las seis dimensiones propuestas por el enfoque de los RPST, que hemos expuesto.

### **2.1. Intensidad y carga de trabajo**

Las investigaciones locales sobre el trabajo de enfermería permiten afirmar que las enfermeras<sup>1</sup> desarrollan sus tareas en un ritmo intenso y condicionado por factores externos.

En la bibliografía local existe consenso en afirmar que el trabajo de enfermería se encuentra caracterizado por las extensas jornadas laborales (que incluyen trabajo nocturno) y el multiempleo. La extensión de la jornada laboral mediante «recargos», realización de horas extras y el trabajo durante fines de semanas y días no laborales no constituyen estrategias esporádicas o coyunturales, sino que caracterizan el trabajo cotidiano. Se ha estudiado que muchas enfermeras recurren al multiempleo para complementar ingresos, duplicando su jornada laboral mediante la realización de doble turno (Ortega, 2019a; Lusnich, 2011). De esta forma, muchas enfermeras trabajan más de doce horas diarias, descansando unas pocas horas e incluso pasando semanas enteras sin tener un franco que les permita reponerse. Esto hace que la intensidad y ritmo de trabajo sean altos, no sólo por la demanda que implican las tareas en sí, sino también por la extensión de la jornada laboral en desmedro del descanso y el ocio.

Pero además de la extensión horaria de la jornada laboral, las enfermeras suelen estar recargadas de pacientes debido a la falta de recursos humanos (ya sea por la escasez de profesionales o por la decisión de los empleadores de reducir su planta estable). En nuestro país se registra un déficit cuantitativo respecto de la relación médico/enfermeras y enfermeras/población total, así como una subclasificación para las tareas realizadas, debido a la gran proporción de enfermeras auxiliares en relación a las enfermeras profesionales. En los últimos años diversos actores se han pronunciado en torno al enorme desgaste físico y emocional derivado de las elevadas exigencias y la extensión de la jornada que en muchos casos impacta en el ausentismo, riesgos psicosociales y/o padecimientos mentales como el estrés o el *burnout* (Neffa y Henry, 2017; OPS, 2012).

1. Dado que se trata de un colectivo de trabajo fuertemente feminizado (Micha, 2015; Pereyra y Micha, 2016; Aspiazu, 2017), nos referiremos a este grupo laboral en femenino (las trabajadoras, las enfermeras), aunque no desconocemos que también está compuesto por varones.

A su vez, las propias características del trabajo hacen que haya un gran condicionamiento externo de los tiempos e intensidad del trabajo. Dada la primacía de las tareas asistenciales frente a otras (de gestión, investigación, docencia hospitalaria, etc.), la organización del tiempo el trabajo de enfermería está fuertemente condicionado y regulado por las necesidades de los pacientes (Malleville & Beliera, 2020). A diferencia de otros grupos laborales implicados en el cuidado de la salud, el trabajo de enfermería se caracteriza por una permanencia temporal prolongada frente a los pacientes, en el que realizan distintas intervenciones relativas al suministro de medicación, tratamientos y tareas de higiene y confort. En divergencia a lo que sucede con otros profesionales, que trabajan con esquemas de guardias y/o visitas de corta duración, las labores de cuidado en enfermería se realizan las 24 horas del día, por lo que las tareas competen a todos los turnos, incluyendo a quienes trabajan durante la noche.

Estas características del proceso de trabajo hacen que esté caracterizado por su *continuidad, contingencia e incertidumbre*, en tanto las necesidades del paciente no pueden encontrar puntos de interrupción ni de espera (Lusnich, 2011) y si bien existen un conjunto de prácticas estandarizadas que deben efectuar en determinados momentos del día (aseo asistido, suministro de medicación, control de signos vitales, etc.), el trabajo en estrecho vínculo con otra persona implica también estar preparado para la imprevisibilidad y la eventualidad.

La teoría de los Riesgos Psicosociales del Trabajo resulta de utilidad para el análisis de esta dimensión, al teorizar sobre las implicancias de la intensidad y ritmo de trabajo en el marco del análisis de otros indicadores.

## **2.2. Exigencias y control de las emociones**

Diversas investigaciones mostraron las grandes exigencias emocionales que implica el trabajo de enfermería en relación al vínculo cotidiano y permanente con los pacientes (Balzano, 2012; Malleville & Beliera, 2020; Mallimaci Barral, 2016; Salerno, 2020). La centralidad del cuidado del 'otro' en la concepción de la enfermería hace que sus tareas impliquen siempre una relación intersubjetiva. La enfermería supone entonces prácticas de cuidado que se vinculan con lo que la literatura internacional ha denominado *care*, comprendiendo por ello actividades cuya naturaleza son esencialmente relacionales e interdependientes, donde la dimensión emocional cobra un rol central (Mallimaci Barral, 2016; Wlosko y Ros, 2018), sin negar otros conocimientos del orden científico-técnico que también se movilizan en la práctica de cuidado de la salud de los pacientes.

En las investigaciones empíricas se registra que las enfermeras hablan de los pacientes como una forma de ilustrar la complejidad de las labores que desarrollan, señalando distintas prácticas laborales que implican una exigencia emocional: el cuidado de los aspectos subjetivos y afectivos de los enfermos que atienden, la atención a los aspectos relacionales de la vida de los pacientes, y el resguardo de su privacidad.

En primer lugar, las enfermeras afirman que los pacientes que «les llegan», en el sentido de que las conmueven y también suelen enfrentarse a situaciones difíciles emocionalmente (Malleville & Beliera, 2020). Los pacientes no son el objeto de sus intervenciones laborales como un mero cuerpo biológico, sino que atienden las dimensiones

subjetivas (sus esperanzas, sus decisiones, sus miedos). Allí se articulan saberes técnicos como conocimientos prácticos, afectivos y emocionales: saber escuchar, dar ánimos en momentos difíciles, conversar con los allegados, dar consejos para afrontar algún obstáculo familiar, etc. Esto no implica una labor despersonalizada o estandarizada, sino un vínculo con los sentimientos y vivencias de los sujetos que cuidan. Aunque estos aspectos no son fácilmente observables y/o cuantificables, constituyen un punto central de su trabajo, en el que las enfermeras tienen que establecer un equilibrio entre la estandarización y el reconocimiento de la particularidad de cada uno de los pacientes (Malleville & Beliera, 2020).

En su investigación sobre personal de enfermería en una clínica neuropsiquiátrica, Balzano (2012) reconstruye qué implica para las enfermeras estudiadas «el arte de cuidar», encontrando que a las tareas técnicas se suman los aspectos psicosociales y afectivos. Las enfermeras referencian diversas prácticas en este sentido: el resguardo de la dignidad del paciente, el cuidado de la privacidad del cuerpo, el disimulo de las «las cosas fuera de lugar». A su vez, la autora resalta que el hecho de estar en escena durante todo el día implica que las enfermeras están para integrar los diferentes aspectos dentro del hospital, lo que hace que un gran conjunto de tareas indiferenciadas y no establecidas formalmente sean asumidas como parte de la labor cotidiana y se acepten como una forma de cuidado integral del paciente (Balzano, 2012). Es imposible que las enfermeras cuiden de sus pacientes y los ayuden sin cierto grado de compromiso personal, cuestión que ellas mismas manifiestan en sus propios términos: el trabajo de enfermería implica para ellas tener «empatía» y «meterse en la piel del otro» (Balzano, 2012).

En este compromiso personal, fundado en el afecto, hace que las enfermeras no sólo trabajen sobre las emociones de los pacientes sino también sobre las propias. El trabajo de cuidado implica, por parte de quien lo provee, una intensa y constante labor realizada no solo hacia y para el otro sino también orientado a sus propios afectos ya que se deben gestionar las emociones personales para así poder brindar un servicio que supone lograr el bienestar ajeno, muchas veces en detrimento del propio (Borgeaud-Garciandía, 2016). Estudios que adoptan la perspectiva de la psicodinámica del trabajo (Wlosko & Ros, 2018) señalan que la permanente confrontación con la enfermedad y el dolor ajeno constituyen una fuente de sufrimiento específico que para ser sobrellevarlo supone que las enfermeras, en el transcurso de su socialización profesional, desarrollen una suerte de disposición psicológica denominada *identificación compasiva* que deviene en la construcción de mecanismos defensivos para no sobre implicarse emocionalmente y dañar su salud. A su vez, también advierten sobre la importancia que reviste el colectivo de trabajo, en tanto ámbito grupal y de contención que permite lidiar con el sufrimiento y la angustia de trabajar con la vulnerabilidad de «otro».

En segundo lugar, el involucramiento afectivo no se da sólo con los pacientes internados, sino también con sus acompañantes y familiares. En las investigaciones empíricas, se muestra que el trabajo cotidiano implica el reconocimiento de las redes sociales en las que están inmersos los pacientes: se involucra a las familias en las tareas de cuidado, se conversa sobre las dificultades que tienen sus hijos/as, se establece un vínculo con sus parejas, se favorece la permanencia de estos en la sala de internación (Malleville & Beliera, 2020), se presta el teléfono de la institución a «escondidas» para que las personas



internadas puedan comunicarse con sus familiares (Wlosko & Ros, 2018), entre otras acciones.

En tercer lugar, el trabajo de enfermería implica un contacto con el mundo privado de los pacientes y su resguardo (los limpian e higienizan, los asisten en situaciones que pueden ser avergonzantes, etc.). Tal como señaló Balzano (2012), las sustancias corporales, al traspasar los límites del propio cuerpo, disturban el orden; y gran parte del trabajo de las enfermeras consiste en saber disimular «las cosas fuera de lugar», en reorientar lo público hacia lo privado. En nuestras investigaciones hemos argumentado que las labores de enfermería se sitúan en una tensión: si por un lado encuentran un lugar legítimo de intervención a partir de visibilizar los aspectos no-biológicos que están implicados en las tareas de cuidado de los pacientes –resaltando los aspectos psicológicos, afectivos y emocionales que están implicados en sus trabajos–; por otro lado, deben aprender a ocultar aspectos privados de los pacientes que se vinculan profundamente con sus trabajos (Malleville & Beliera, 2020).

Algunas investigaciones locales han mostrado que estos aspectos del trabajo de enfermería permiten entender la invisibilidad de su labor (Balzano, 2012; Salerno, 2020). Las tareas de cuidado son usualmente desvalorizadas porque no se reconoce la relación fundamental entre las funciones reproductivas del cuidado y la posibilidad de una vida autónoma –cuestión que ha sido señalada por las teorías del *care*– (Salerno, 2020). Sin embargo, en nuestras investigaciones hemos registrado que no siempre la invisibilidad va en desmedro de la satisfacción y el reconocimiento laboral en el trabajo de enfermería (Malleville & Beliera, 2020). El vínculo y gestión de los sentimientos de los pacientes puede transformarse en una fuente de reconocimiento laboral. En ocasiones las enfermeras encuentran un lugar para sí a partir de reconocer a los pacientes no sólo en los aspectos biológicos vinculados a su estado de salud-enfermedad, sino también dando lugar a los aspectos subjetivos y afectivos que están implicados (Malleville & Beliera, 2020).

Si es que estos aspectos constituyen un riesgo laboral –en la medida que implican sufrimiento y/o padecimiento– o bien son una fuente de placer y/o identificación es una cuestión que tiene que ser analizada empíricamente, a partir del análisis situado de cada colectivo de trabajo enfermero. En este sentido, la teoría de los Riesgos Psicosociales del Trabajo da herramientas para analizar cómo en cada espacio de trabajo la emocionalidad –ajena y propia– y el control sobre la misma es fuente de padecimiento o, por el contrario, de satisfacción y reconocimiento laboral.

### **2.3. Grado y tipo de autonomía.**

Los márgenes de autonomía del trabajo de cuidado enfermero han variado históricamente, por lo que debe tenerse en cuenta el surgimiento de la enfermería y su devenir a escala local. Se trata de un oficio que surgió como una práctica de personal formado empíricamente en los hospitales para dar asistencia a los médicos en la atención de pacientes. Muchas de las primeras enfermeras eran mucamas que realizaban tareas de limpieza en los hospitales y fueron capacitadas en los propios servicios (por eso se las llama «idóneas» o «empíricas»). La enfermería surgió pues como una práctica subordinada a la medicina –primero como un oficio empírico y luego profesionalizado–.

El proceso de profesionalización de la enfermería no fue lineal ni armónico, e implicó luchas por el reconocimiento del estatus profesional (Faccia, 2015) que generó resistencias de otros grupos de trabajadores, fundamentalmente de los médicos (Ramacciotti & Valobra, 2015; Wainerman & Binstock, 1992). Este proceso fue registrado por diversas investigaciones históricas (Faccia, 2015; Martin, 2015; Ramacciotti, 2020; Ramacciotti & Valobra, 2017; Wainerman & Geldstein, 1991) y también en investigaciones antropológicas y sociológicas de análisis de espacios laborales particulares (Balzano, 2012; Ortega, 2019b; Mallimaci Barral, 2016).

Retomando la investigación realizada por Balzano (2012:10) hallamos que registra cómo el personal de enfermería de la clínica psiquiátrica donde ella desarrolla su trabajo de campo tenía un «claro rol de colaboración/subordinación a la autoridad médica y a la organización hospitalaria, siguiendo la vieja tradición de Florence Nightingale de ser la mano derecha al servicio de la estructura médica». Esta subordinación de la enfermería a la medicina no muestra únicamente una división técnica entre las labores hospitalarias, sino que está cargada de sentidos socialmente construidos sobre estas profesiones.

Un aspecto importante está vinculado a la dimensión de género. En los orígenes «se visibilizaba una relación de poder asimétrica entre varones y mujeres: la medicina estaba reservada exclusivamente al género masculino, quienes ganaban más y tomaban las decisiones unilateralmente sobre el tratamiento de los pacientes» (Ortega, 2019b, pp. 57) mientras que las enfermeras eran mayoritariamente mujeres, tenían una menor remuneración económica y se restringieron a llevar a cabo las prescripciones médicas. La segmentación horizontal y las brechas salariales son un modo en que se expresa la desigualdad estructural de género en el ámbito laboral.

Otro aspecto importante está vinculado a la estratificación social asociado a estas profesiones. La enfermería no sólo se construyó como una profesión feminizada, sino también como un trabajo destinado a mujeres provenientes de sectores populares, para quienes implicó la posibilidad de una trayectoria laboral ascendente. La investigación desarrollada por Mallimaci Barral (2016) sobre mujeres migrantes muestra que las tareas desvalorizadas en un contexto médico hegemónico se convierten en la posibilidad de un empleo formal y valorado en los contextos sociales de sociabilidad de estas mujeres.

Diversas investigaciones resaltaron que el proceso de profesionalización de la enfermería implicó tanto una reorganización técnica de sus tareas como una demanda de reconocimiento simbólico de su estatus profesional. Rodríguez y Soprano (2018) afirman que el análisis de la enfermería permite analizar el proceso de delimitación de un perfil profesional emergente desde una ocupación subalterna del subsistema de salud pública argentino contemporáneo, dando cuenta de sus luchas por el reconocimiento a partir de la institucionalización de saberes y prácticas atribuidas históricamente a otras profesiones. En Argentina, a partir de las décadas del 40 y el 50 se promovieron procesos de formación a cargo del Estado para el personal auxiliar de enfermería (Ramacciotti & Valobra, 2015). Pero la pretendida profesionalización se combinó con bajas remuneraciones, sobreocupación horaria, informalidad y precarización (Ramacciotti & Valobra, 2010). El ingreso al sistema universitario, acontecido en los 60, constituyó un salto cualitativo en la formación de enfermería, puesto que se crearon tres niveles de ejercicio (auxiliar, técnico, profesional). A partir de la década del noventa se impulsó un

plan nacional de profesionalización en la búsqueda por reconvertir al personal «empírico» y también auxiliar en profesional, y en 1991 se sancionó la Ley Nacional N° 24.004 de Ejercicio de la Enfermería donde se reconoció a la profesión como autónoma y se definieron dos niveles: el auxiliar y el profesional. De esta forma se prohibió el ejercicio a quienes no estuvieran comprendidas en dichas categorías.

Sin embargo, a pesar del proceso de profesionalización, las investigaciones registran que en los espacios laborales se sigue asociando la enfermería a una disciplina auxiliar orientada a la asistencia y colaboración con el quehacer del médico (Ortega, 2019b). Las enfermeras combaten estos sentidos, y han establecido distintas estrategias para profundizar su autonomía profesional. Dentro de las estrategias desplegadas en este sentido, debe mencionarse la importancia de la colegiatura y la sindicalización (Beliera, 2018, 2019a, 2019b, 2020).

Tal como hemos mostrado en otros textos (Beliera, 2018), vemos que en este proceso de profesionalización, la enfermería osciló entre *la autonomía y la heteronomía* respecto de otros grupos profesionales. Las características de la profesión médica operaron como un ‘canon de comportamiento’ en la atención de la salud que fue tomada como referencia. A partir del análisis empírico, hemos argumentado que las enfermeras tomaban como modelo la medicina y apelaban a atributos históricamente asignados a esta profesión (como la idea de vocación, la evaluación racional de los pacientes en momentos de urgencia y la construcción de un conocimiento científico sobre la salud y enfermedad), pero simultáneamente se diferenciaban de las profesiones hospitalarias hegemónicas apelando a sentidos tradicionalmente asociados a esta labor, como la empatía con los enfermos, el cuidado prolongado, el afecto (Beliera, 2018). Si bien el llamado *modelo médico hegemónico* impone restricciones a las enfermeras, ellas hacen uso de diversos márgenes de autonomía en los procesos de construcción de su perfil profesional (Beliera, 2018). Al apelar a los atributos históricamente asignados a las profesiones consolidadas, la enfermería se presenta como una *profesión heterónoma*; pero simultáneamente al buscar diferenciarse, muestra sus márgenes de *autonomía* en los procesos de elaboración de criterios de evaluación profesional (Beliera, 2018).

Pero además del vínculo con los otros grupos profesionales (como los/as médicos/as), para evaluar el grado de dependencia o subordinación de la enfermería es necesario considerar a otros dos actores que forman parte de la trama laboral: los pacientes y los empleadores. Los mismos plantean distintos grados de *dependencia o subordinación*: frente a su empleador (que puede tratarse del sector público o privado, con condiciones laborales heterogéneas) y frente a las exigencias de los pacientes (o sus familiares). Esta doble, y hasta triple, dependencia se registra principalmente en el subsector privado de salud, en donde muchas veces a las exigencias de los empleadores se suman las exigencias de los pacientes y sus familias en relación a las prestaciones por las que pagan. Se ha registrado que en este subsector los pacientes y familiares en ocasiones se posicionan como *clientes*, y exigen determinadas condiciones para el *servicio* que contratan (Neffa & Henry, 2017; Malleville & Beliera, 2020), dichas exigencias pueden derivar en situaciones tensión o violencia sobre las trabajadoras.

En suma, podemos afirmar que la enfermería se encuentra caracterizada por una triple dependencia o subordinación (frente al empleador, a los pacientes, a otros grupos

profesionales). Los márgenes de autonomía o heteronomía que caractericen las labores concretas de cada grupo de enfermeras, debe ser evaluado por las investigaciones empíricamente, dado que dependen de las tensiones, conflictos y conquistas que se hayan establecido local y situacionalmente.

En el análisis de estos aspectos del trabajo de enfermería, la teoría de Riesgos Psicosociales del Trabajo permite analizar el binomio *autonomía/heteronomía* en el marco del análisis de otras características que permean el trabajo de enfermería (como las vinculadas a las condiciones laborales, la existencia de conflictos de valores, las relaciones sociales y de trabajo, las exigencias emocionales y la inseguridad en el empleo). En este sentido, aspectos históricos y estructurales de la conformación de la enfermería como grupo específico también operan en la dinámica de trabajo cotidiana, en la posibilidad e imposibilidad de tomar decisiones y elevar el margen de maniobra respecto a otras profesiones que poseen una posición jerárquica al interior de las instituciones de salud.

#### **2.4. Las relaciones sociales y relaciones de trabajo**

Tal como afirma Hughes (1996), se debe investigar tanto el trabajo de las enfermeras en sí mismo como la relación que establecen con otros grupos que se desempeñan en el hospital. La especialización creciente de las labores hospitalarias produce una reorganización de la división del trabajo y una nueva delimitación de las competencias entre diversos grupos de trabajadores. Estos procesos no hablan únicamente de la organización técnica del trabajo sino también en los roles sociales y relaciones que acompañan la dinámica laboral.

Hemos visto que la enfermería surgió como un oficio empírico subordinado a la medicina, y que su profesionalización implicó tensiones con otros grupos dentro de las instituciones de atención de la salud. Sin embargo, este no es el único elemento que permite comprender la subordinación de la enfermería en los espacios laborales. Quisiéramos señalar aquí otros dos aspectos relativos a las relaciones sociales y relaciones de trabajo: los aspectos de género vinculados a que se trata de una profesión feminizada y algunas características propias de las tareas de cuidado que hacen que el trabajo de enfermería usualmente aparezca invisibilizado.

La enfermería es una profesión fuertemente feminizada y, dadas las construcciones sociales sobre los roles de género, es usual que se naturalicen las labores de cuidado como una «extensión» de cualidades supuestamente femeninas. Esto tiene por consecuencia la invisibilización de la formación, capacitación requerida para ejercer esas tareas y suele traducirse en un escaso reconocimiento social por los esfuerzos realizados.

Desde una perspectiva histórica, Wainerman y Binstock (1992) reconstruyeron el proceso de nacimiento de la enfermería y su constitución como una ocupación esencialmente femenina. Las autoras nos recuerdan que hasta 1880 los varones conformaban más de la mitad del personal de la época y se feminizó a partir de 1921 debido a las acciones conjuntas de las escuelas de formación y el Estado, pues se estableció la restricción del ingreso de varones en esta carrera. Este cambio de dirección se sostenía en una valoración positiva de las cualidades supuestamente femeninas para el cuidado de los enfermos (Wainerman y Binstock, 1992). Ramacciotti y Valobra (2010) afirman que la feminización de la enfermería en Argentina conllevó a una paradoja en el proce-

so de profesionalización: mientras se reclamaban más mujeres para la enfermería y se desplazaba a los varones, aquellas no recibían el reconocimiento profesional ni salarial adecuado, lo que dificultó la profesionalización de esta ocupación. El aparente carácter vocacional y los roles asignados a los estereotipos de género hizo que el trabajo de las enfermeras sea escasamente reconocido, débilmente retribuido en términos económicos y realizado en condiciones sumamente precarias (Aspiazu, 2017).

Estos aspectos también tuvieron impacto en términos identitarios, y persisten en las presentaciones que las enfermeras hacen de sí mismas y de sus trabajos. Balzano (2012:13) registró que las enfermeras de la clínica neuropsiquiátrica donde realizaba trabajo de campo mantenían «un cuidadoso balance entre el desarrollo de los aspectos estrictamente técnicos y el ethos maternal en la construcción de su identidad». Las enfermeras se definen como «grandes madres» y «humanitarias», inscribiendo sus labores en el modelo de la familia y el afecto (Mallimaci Barral, 2016). También en nuestras investigaciones hemos podido registrar la persistencia de este tipo de identificaciones. Durante el trabajo de campo, llamó nuestra atención que las dirigentes del Sindicato de Enfermería de Neuquén «se construyeran a sí mismas como *sindicalistas mujeres*, y que establecieran diversas analogías entre sus prácticas gremiales y la vida doméstica o familiar», como por ejemplo, afirmar que cuidaban la economía del sindicato como lo harían con sus economías domésticas (Beliera, 2019:195). Como afirma Pozzio (2010), es importante analizar los procesos de construcción cultural que asignan los procesos de cuidado a las mujeres estableciendo analogías con las tareas domésticas.

Otros elementos que cooperaron en la falta de reconocimiento de las labores de enfermería se vinculan con las características de las propias prácticas de cuidado. En estos casos, se trabaja con situaciones que socialmente son consideradas tabú y que hay que aprender a disimular: la limpieza de secreciones y de las partes genitales del cuerpo, la asistencia para ir al baño, el retiro de deyecciones, entre otras. Tal como ha sido señalado por Molinier (2012) y Borgeaud-Garciandia (2009), la invisibilidad aparece como la condición para que su actividad se realice exitosamente, exige el desempeño de habilidades discretas que deben permanecer ocultas y que sólo se hacen visibles cuando fallan. Si bien en los hospitales muchas labores se vinculan con la suciedad de los pacientes (también las labores de los médicos, bioquímicos, camilleros, mucamos, etc.), la enfermería no necesariamente goza del mismo prestigio que aquellas. Esto se debe a los aspectos relacionales y políticos vinculados a las labores y el prestigio asociado a las tareas.

Algunas investigaciones registraron diversos procesos colectivos por medio de los cuales las enfermeras buscaban revertir la subordinación laboral y lograr el reconocimiento de su status profesional. Estos aspectos ponen de manifiesto las relaciones sociales que las enfermeras establecen en su trabajo cotidiano.

Lusnich (2011) mostró que los procesos de enseñanza-aprendizaje en el espacio laboral, la transmisión del *saber-hacer*, ponen de manifiesto el carácter colectivo del trabajo y las relaciones sociales de lo cotidiano. En los espacios de trabajo se tejen diversos procesos de aprendizaje informales, mediante los cuales las enfermeras más antiguas enseñan de manera situada formas de ser y de hacer a los recién llegados. En tanto que proceso colectivo, habla del papel que juegan las redes sociales del trabajo en la elaboración de estrategias, códigos, lenguajes, destrezas, habilidades, formas de acción, etc.

(Lusnich, 2011). Se trata de verdaderos procesos de socialización ocupacional, a partir de los cuales las enfermeras construyen y legitiman sus prácticas laborales y su lugar como trabajadores en la red que integran con otros. «Ser enfermero» remite tanto a sus saberes profesionales como a su pertenencia a un grupo (hacerse enfermero en tanto que miembro «de») (Lusnich, 2011).

A través de nuestra investigación empírica (Beliera, 2018, 2019a, 2019b, 2020), hemos mostrado que las enfermeras no sólo se construyen a sí mismas como un grupo laboral legítimo sino también como un colectivo político a partir de la creación de organizaciones colectivas. La falta de reconocimiento aparece así compensada por la organización colectiva (sindical o colegiada). El sindicato aparecía en este caso como un espacio donde «revalorizar la profesión» por medio de prácticas que pusieran en cuestión el lugar tradicional de la enfermería asociado a un trabajo de «idóneos» (Beliera, 2019b). Las acciones sindicales formaban parte de una lucha más amplia por la re-configuración de las posiciones de las enfermeras en la ordenación jerárquica de las relaciones laborales hospitalarias. Vemos entonces que *lo sindical*, que suele analizarse en relación al conflicto entre empleadores y empleados, aparecía aquí como un momento de construcción del propio grupo. Allí se articulaban diversas experiencias para construir nuevas narrativas de lo que implicaba «ser enfermero» (Beliera, 2019b).

Sin embargo, debe decirse que, a pesar de que los procesos de sindicalización o colegiatura buscan revertir la falta de reconocimiento, lo cierto es que se trata de experiencias parciales y fragmentarias. En Argentina se registran diversas organizaciones sindicales que actúan en distintas jurisdicciones y subsistemas de salud. En el ámbito privado, las enfermeras están representadas a nivel nacional (junto con el personal administrativo, técnico y de maestranza) por la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad (FATSA) conformada por las numerosas Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad (ATSA) divididas por distritos. Si bien los convenios colectivos de trabajo se firman separadamente según el grupo de instituciones en cuestión, en todos interviene FATSA como representante sindical a nivel nacional. En el ámbito público, las enfermeras pueden estar representadas por grandes sindicatos estatales a nivel nacional como Asociación Trabajadores del Estado (ATE) o Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN), sindicatos más pequeños que nuclean trabajadores/as municipales o provinciales e incluso asociaciones de profesionales también a nivel local, compartidas o no con otros trabajadores/as de la salud pública. La representación puede variar según el ámbito de trabajo y el nivel de calificación.

En este sentido, el análisis de este factor de riesgo psicosocial, especialmente anclado en los debates sobre el reconocimiento, resulta de suma importancia en un colectivo que ha luchado históricamente por la valorización social de su profesión.

## **2.5. Conflictos éticos y de valores**

El análisis de los conflictos éticos y de valores se encuentra menos presente en los estudios sobre enfermería realizados en nuestro país. Sin embargo, puede mencionarse la investigación de Lusnich (2011), en la que a partir del análisis de los sentidos que las enfermeras le asignan a su trabajo, retoma la categoría nativa de «desgaste» para referirse a los propios procesos de salud-enfermedad tanto en su dimensión física como



psicológica. Con esta palabra, las enfermeras mostraban distintos desajustes entre sus expectativas y las exigencias que implicaba el trabajo, incluyendo el sentimiento de frustración, estrés, desmotivación, impotencia, desesperanza, etc. En su investigación pudo registrar que las enfermeras manifestaban que tenían que «aguantar sea cual sea el costo», haciendo explícito el sufrimiento y el padecimiento subjetivo.

También podemos mencionar los hallazgos de la investigación realizada en un Hospital Pediátrico de la ciudad de Corrientes (Ayala, 2017) en donde el personal de enfermería, expresa que, cotidianamente, debe hacer frente a problemas en el mantenimiento y el cuidado de la infraestructura del hospital sumado a la escasez de insumos, medicamentos y equipos médicos acordes para poder brindarle a los pacientes una atención que ellos consideran «eficiente y de calidad».

Por otra parte, investigaciones empíricas que adoptan la perspectiva de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1998), han señalado que la brecha entre trabajo prescripto y trabajo real es una de las características del trabajo enfermero en las instituciones de salud. Esta situación hace que los sujetos, a fin de lograr realizar su trabajo, se vean llevados a transgredir normas y procedimientos prescritos por la organización y/o por las jefaturas (Wlosko & Ros, 2018). En los espacios en salud es frecuente que se pongan en práctica modalidades de gestión que colocan a los sujetos «entre la espada y la pared», es decir en situaciones donde las enfermeras deben tomar decisiones que muchas veces las obligan a incumplir normas legales, acelerar los tiempos que requiere un procedimiento «bien realizado» o bien, transgredir órdenes, ritmos y procedimientos prescritos con el fin de sobrellevar problemas vinculados a la organización del trabajo y así poder brindar un mejor cuidado a los pacientes. El sufrimiento que genera la brecha entre el trabajo prescripto y el trabajo real muchas veces es tramitado a través de *estrategias defensivas* tanto individuales como colectivas, no obstante en otras oportunidades dichas falencias derivan en situaciones de conflictividad y violencia laboral. Wlosko y Ros (2018) utilizan la noción de *sufrimiento ético* para referirse al sentimiento que emerge entre las enfermeras cuando se enfrentan ante situaciones de trabajo en las que deben colaborar con conductas que se reprobaban moral o éticamente. Por ejemplo, la sobrecarga de pacientes y la falta de personal hacen que en muchas ocasiones las enfermeras sientan que no pueden cuidar a los pacientes de una forma «correcta», es decir de una manera que concuerde con lo aprendido en su formación y con los valores que le asignan a su profesión. En este sentido, las directivas respecto al modo de cuidar a los pacientes que imparten superiores y/o compañeras se encuentran a contramano de las enseñanzas relativas al cuidado humanizado que sostienen las enfermeras entrevistadas (Wlosko & Ros, 2018).

La teoría de los RPST resulta de suma utilidad para analizar aspectos del trabajo que, en un primer momento, podrían situarse en un plano individual y difícil de abordar desde las ciencias sociales. Adentrarnos en los conflictos éticos o de valores que puede experimentar el sujeto ante la falta o la falencia de elementos de trabajo y/o de condiciones apropiadas para realizarlo sumado a las tensiones que pueden registrarse cuando existe discrepancia entre aquello que consideran correcto y/o acertado –según las creencias, valores y principios que conforman su visión del mundo– y las acciones que le son demandadas constituye un aspecto relevante para analizar un trabajo que se organiza esencialmente en torno al cuidado de un «otro».



## 2.6. Inseguridad en el empleo y en la situación de trabajo

Diversas investigaciones señalaron que el trabajo de enfermería se caracteriza por el pluriempleo, la precariedad laboral, los desbalances regionales en la condición de ocupación y salarial, y el desprestigio simbólico de la profesión (Aspiazu, 2017; Lusnich, 2011; Micha, 2015; Ortega, 2019; Pereyra & Micha, 2016).

Dadas las características del sistema de salud en nuestro país, las condiciones de contratación de los trabajadores son altamente heterogéneas geográficamente y en relación al subsistema de salud del que se trate. Como se sabe, el sistema de salud argentino se caracteriza por una desarticulación y segmentación en términos político-institucionales, territoriales y financieros. El sector de salud está conformado por tres subsectores que atienden a diferentes poblaciones, prestan diversos servicios y difieren en el origen de sus recursos: el subsector público, el de obras sociales y el sector privado (Acuña & Chudnovsky, 2002; Belló & Becerril-Montekio, 2011; OPS, 2012). Los mismos se encuentran escasamente articulados entre sí y hacia el interior de cada uno de ellos. El subsector público tiene una organización administrativa y financiera territorial dependiente de los estados nacionales, provinciales o municipales; y tiene pretensión de atención universal. El subsector de seguridad social obligatorio está estrechamente vinculado con el mercado laboral formal, pues se encuentra conformado por las obras sociales nacionales (que cubren a los asalariados registrados y que están administradas mayormente por organizaciones sindicales), las obras sociales provinciales que protegen a los empleados públicos de su jurisdicción y, en el caso de los pasivos, el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI). El subsector privado incluye a los establecimientos con y sin internación, diversos entre sí en términos de tamaño y objetivos, intensivos en recursos humanos, a los que accede la población con capacidad de pago o que tiene obra social o seguros privados. También encontramos a las aseguradoras o empresas de medicina prepaga y a los profesionales que prestan servicios independientes a particulares. La desarticulación del sistema de salud hace que las condiciones de empleo en el sector dependan en gran parte del segmento del que estemos hablando, pero son usuales los problemas de flexibilización y contratación precarias, intensidad laboral, tercerización de servicios, bajas remuneraciones, multiempleo, turnos rotativos, entre otras.

En lo que concierne al trabajo de enfermería, se registran condiciones laborales deficitarias y muy heterogéneas (Aspiazu, 2017; Esquivel & Pereyra, 2017; Micha, 2015; Pereyra & Micha, 2016). Las normativas que regulan las tareas difieren según jurisdicción y escalafón en el cual se incluye a los trabajadores/as de enfermería, y las remuneraciones varían según el subsector de referencia. En el caso del subsector público, hay fuertes diferencias por jurisdicción; en el caso del sector privado, si bien poseen condiciones salariales similares por la estructura gremial que los representa, pueden existir diferencias respecto a la institución empleadora con la cual se negocian remuneraciones «extra» paritarias. Además, podemos encontrar establecimientos que se retrasan en los pagos, especialmente en el caso de instituciones pequeñas, e instituciones que no garantizan la continuidad contractual de sus empleadas. En su trabajo de campo, Balzano (2012) mostró que las enfermeras manifiestan tener temor de perder la fuente de trabajo frente a cambios institucionales.

Distintas investigaciones señalaron que las bajas remuneraciones en el sector de enfermería están vinculadas a la feminización de este colectivo laboral (Ramacciotti & Valobra, 2010; Ortega, 2019a). La feminización es un elemento fundamental para comprender la desvalorización social y económica de la enfermería, pues sus labores suelen naturalizarse como supuestas habilidades vinculadas al género y se menosprecia su capacitación y sus derechos laborales (Ortega, 2019a). Los imaginarios en torno al trabajo de las mujeres como complementario al presupuesto familiar sostenido por los varones también reforzaron el mantenimiento de salarios inferiores (Ramacciotti y Valobra, 2015).

La incertidumbre que acompaña las labores no remite únicamente a la falta de garantías sobre la continuidad contractual, sino también a la ausencia de una rutina prefijada de tareas programadas. Suelen darse desajustes en las tareas cotidianas que ponen en cuestión las normas consensuadas, los lugares de cada actor, las definiciones que pueden hacerse de una situación en base a la experiencia cotidiana (Lusnich, 2011).

Respecto de la imprevisibilidad de las tareas, debemos mencionar el quiebre en lo cotidiano que implicó la actual pandemia de COVID-19. Esta situación de gran excepcionalidad puso a las enfermeras en el centro de la escena debido a la cantidad de tiempo que pasan frente a los pacientes, cuestión que las coloca en una posición de mucha vulnerabilidad. La pandemia impuso modificaciones de la vida cotidiana y familiar particularmente de quienes trabajan en el sistema de salud, que tuvieron que extremar tanto las medidas de protección (Malleville y Busso, 2020). El lugar de centralidad que tuvieron las enfermeras en la atención sanitaria en este contexto no llevó necesariamente a una revalorización de sus laborales ni a un mejoramiento de sus condiciones laborales. Por el contrario, en muchas situaciones se tendió a naturalizar y a reproducir las desigualdades sociales a las que estas trabajadoras se vieron y se ven sometidas desde hace años (Salerno, 2020). Las metáforas bélicas que predominaron durante la pandemia de COVID-19, los valores del coraje y el sacrificio fueron centrales en la presentación de las enfermeras como personal de salud heroicas y abocadas a la moral del sacrificio (Salerno, 2020). Los sentidos construidos públicamente apelando al heroísmo no permitieron profundizar en las condiciones de precariedad, tanto de empleo como de trabajo, en las cuales se desempeñan históricamente las enfermeras y cómo dichas condiciones se profundizaron con la emergencia sanitaria producto de la pandemia (Malleville y Busso, 2020).

Frente a este contexto de intensificación del ritmo y las exigencias del trabajo, algunas investigaciones incipientes han mostrado factores protectores frente a los riesgos psicosociales del trabajo de enfermería, que podrían ser estudiados en el contexto propio de la pandemia. Ramírez Fava (2020) identificó que la existencia de un buen clima de trabajo, la jerarquización del trabajo y el acceso al sistema de formación formal tenía impacto positivo en el desarrollo cotidiano de las labores de las enfermeras de urgencias del Hospital Vidal de Corrientes. La existencia de vínculos profesionales positivos entre los trabajadores de la salud favorecía el desarrollo para un óptimo desempeño del proceso de trabajo en enfermería. Sentirse parte de un equipo (no solo entre pares sino también con quienes ocupan cargos jerárquicos) resultaba esencial para el cuidado de la salud de la población que asistían.

Seguramente los/as investigadores/as de ciencias sociales tendremos mucho para indagar y analizar respecto a los RPST y factores protectores tomando la pandemia como

experiencia de análisis, al tratarse de un momento crítico que puede ser tomado como caso típico ideal de un contexto de gran exigencia laboral y cambios en las formas de organizar los procesos laborales.



Fuente: Diario El Litoral, Santa Fe, septiembre de 2020<sup>2</sup>.



Fuente: Facebook personal de la delega gremial ATSA-La Plata, abril 2021

2. [https://www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/259649-pandemia-el-sector-de-la-enfermeria-padece-un-gran-cansancio-emocional-fisico-y-mental-reclamo-por-sus-condiciones-de-trabajo-area-metropolitana.html](https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/259649-pandemia-el-sector-de-la-enfermeria-padece-un-gran-cansancio-emocional-fisico-y-mental-reclamo-por-sus-condiciones-de-trabajo-area-metropolitana.html)



Fuente: Facebook ATSA, La Plata, abril 2021.



Fuente: Facebook Espacio Sindical de Base Mar del Plata, Boletín N°7, abril 2021

## REFLEXIONES FINALES

En este capítulo hemos sistematizado el estado del arte de las investigaciones realizadas sobre el trabajo de enfermería en nuestro país, estableciendo diálogos y organizándolas a partir de las dimensiones propuestas por la teoría de los Riesgos Psicosociales del Trabajo (intensidad y tiempo de trabajo; exigencias emocionales; grado y tipo de autonomía; relaciones sociales y de trabajo; conflictos éticos y/o de valores; grado de seguridad y estabilidad en el empleo y en la situación de trabajo). Argumentamos respecto de la utilidad de esta teoría para la articulación de distintas dimensiones identificadas por investigaciones heterogéneas en términos disciplinares (provenientes principalmente de la historia, la sociología y la antropología).

El interés de la propuesta teórico-metodológica de los RPST radica en la posibilidad de organizar un amplio espectro de bibliografía que involucra diversas experiencias y problemáticas a partir del análisis específico de cada uno de los factores de riesgos psicosociales y de las relaciones que se originan entre ellos. Esta teoría permite analizar de manera simultánea el contexto socioeconómico, la especificidad del sector bajo análisis y las vivencias de los trabajadores y las trabajadoras.

De esta forma, sostenemos que la teoría de los RPST posee gran relevancia para comprender la especificidad y las implicancias que revisten las labores de enfermería puesto que permite articular aspectos estructurales ligados a la situación del sector salud y de sus trabajadores/as, dimensiones socio-históricas vinculadas al género y el proceso de profesionalización de la enfermería, el análisis de las condiciones en las cuales se ejerce este trabajo, y las particularidades de las tareas de cuidado de la salud en diversos espacios laborales. La mirada integral que propone el enfoque sobre la relación trabajo y la salud nos permite analizar la naturaleza de una práctica cargada de emociones, afectos y vínculos interpersonales como es el trabajo de cuidado en enfermería. A su vez, nos permite registrar y sistematizar una serie de estudios que han indagado en las condiciones bajo las cuales se ejerce la enfermería y dar cuenta del impacto que dichas situaciones tiene en la salud de las trabajadoras y otros aspectos de sus vidas cotidianas.

## CAPÍTULO VII

# La demanda psicológica y el esfuerzo requerido en puestos de atención al cliente de una empresa financiera de la Ciudad de Corrientes

Mariana Sabas  
Paola Costantini

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN

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

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

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

Todo cliente espera un servicio de calidad y para ello considera la parte visible de la oferta del servicio (como las instalaciones, equipos y apariencia del personal que atiende), la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud y de forma rápida y eficaz, la competencia y cortesía del personal y su empatía.

Tomando en cuenta que el 20% de las personas que desisten de adquirir un producto o servicio lo hacen por fallas de información o atención, las organizaciones se concentran en capacitar a su capital humano, en los aspectos profesional, moral, técnico y cultural. Contar con personal formado para tomar decisiones y satisfacer necesidades, asegurar atención de alta calidad, con información verídica, concreta y precisa para asegurar el éxito de la relación comercial.

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

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

En los puestos de atención al cliente se espera que tenga motivación al logro, sea capaz de asumir riesgos y enfrentar las dificultades, respete límites, sea solidario y mantenga un alto grado de conciencia ética para escuchar a sus clientes y atenderlos satisfactoriamente (Godoy, 2011).

Son trabajadores sometidos a conflictos por las diferencias de racionalidades de los productores, administradores, usuarios y clientes (Neffa, 2017), sumidos en un contexto donde se requiere mayor involucramiento para cumplir los objetivos organizacionales, lo que eleva su carga global de trabajo. Se esfuerzan para adaptar el trabajo prescripto y poder realizar la actividad superando los imprevistos y problemas que surgen, y manejando la presión que ejercen los clientes al observar constantemente su ritmo de trabajo.

En suma, en las empresas financieras la naturaleza de la tarea de los trabajadores destinados a la atención al público implica que estén expuestos a una organización y contenido del trabajo que podrían afectar su salud y que constituyen el origen de los riesgos psicosociales, entendidos como

los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. (Gollac, citado en Neffa, 2017:75)

Este trabajo se enfocará en describir y analizar el contenido, la intensidad y cantidad de trabajo, el ritmo, la carga de trabajo resultante (y sus dimensiones), la duración y la configuración del tiempo de trabajo, y la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar, factores integrantes del eje *demanda psicológica y esfuerzo requerido* (Neffa, 2015).

La empresa elegida para realizar esta investigación se destaca por la fuerte presencia en el mercado argentino, por ser una de las entidades financieras con mayor actividad, además de la prestigiosa imagen que tiene a nivel internacional por haber sido premiada varias veces en el ranking «Great Place to Work», que mide los mejores ambientes de trabajo.

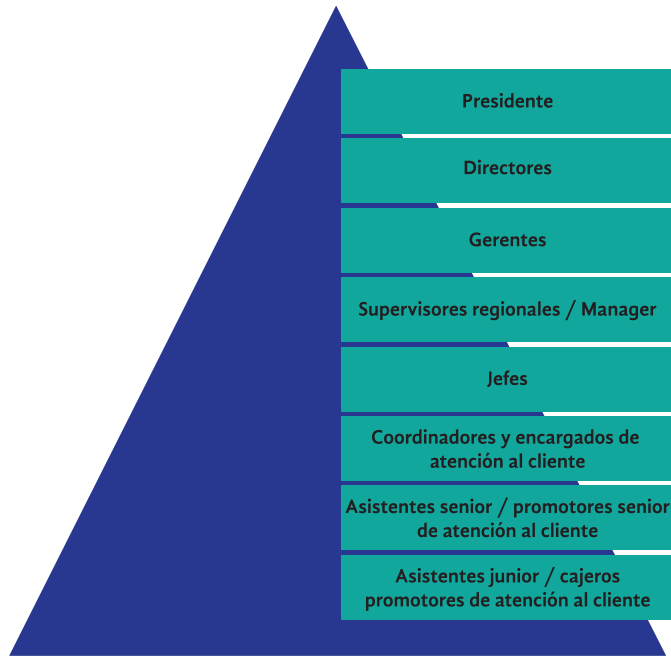
La organización se define a sí misma como la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina, que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, a través de colaboradores alegres, capaces y motivados. Además, manifiesta ser una compañía



con sólida trayectoria y firme liderazgo, basada en la capacidad de su gente y en una filosofía de trabajo, donde la innovación es una premisa insustituible.

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

**Diagrama N° 1.** Niveles de la organización



Fuente: elaboración propia.

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

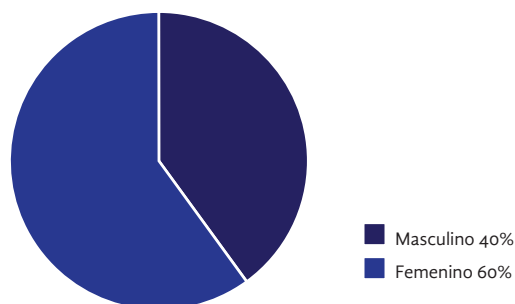
También se realizaron entrevistas desestructuradas a informantes clave para ampliar la información con respecto a la organización y profundizar sobre los aspectos que se evidenciaron con mayor influencia en los riesgos.

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

## 2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El 60% de los encuestados son de sexo femenino, mientras que el 40% restante son de sexo masculino; todos de nacionalidad argentina.

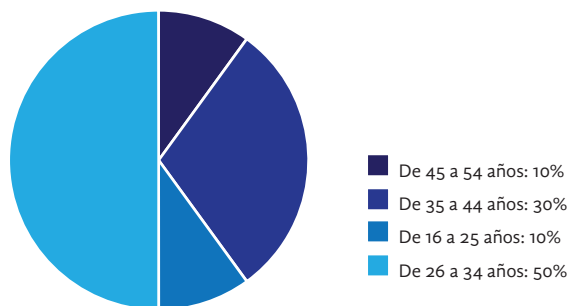
**Gráfico N° 1.** Distribución de la población encuestada por sexo



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la edad, la mitad tiene entre 26 y 34 años, seguido por trabajadores de entre 35 a 44 años y en menor medida de 16 a 25 años y de 45 a 54 años.

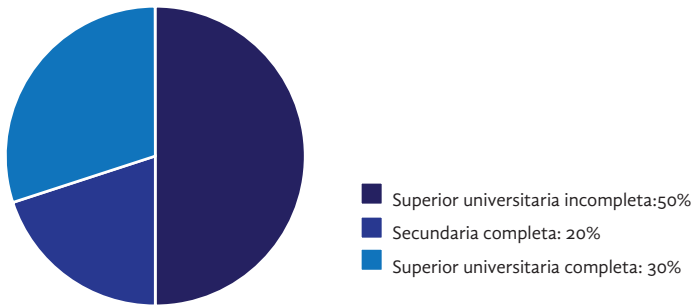
**Gráfico N° 2.** Distribución de la población encuestada por edad



Fuente: elaboración propia.

El 50% tiene estudios universitarios incompletos, el 30% cuenta con estudios universitarios completos y el 20% ha finalizado estudios secundarios.

**Gráfico N° 3.** Distribución de la población encuestada por nivel de estudios

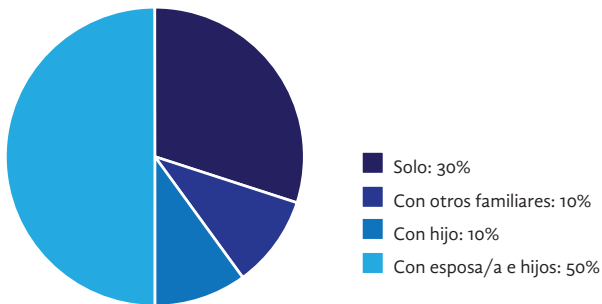


Fuente: elaboración propia.

Los encuestados pertenecen a una población joven, compuesta mayormente por mujeres, que se encuentran cursando una carrera universitaria actualmente o que, por diversos motivos, la han abandonado.

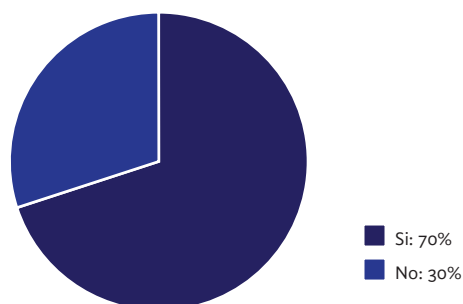
Un 70% tiene hijos, mayormente dos. La mitad vive con su esposo/a e hijos, seguido por los que viven solos (30%).

**Gráfico N° 4.** Distribución de la población encuestada por grupo conviviente



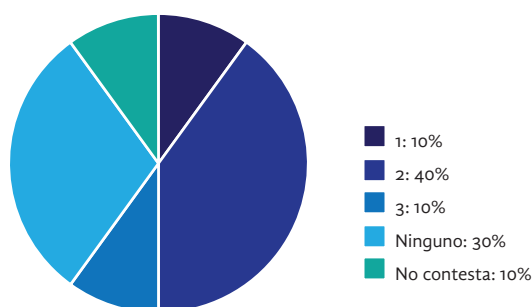
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 5.** Distribución de la población encuestada con hijos



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 6.** Distribución de la población encuestada por cantidad de hijos



Fuente: elaboración propia.

### 3. CONTENIDO DEL TRABAJO

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

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

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

Atención a titulares

- Gestionar las necesidades del cliente.
- Ofrecer productos de la empresa: revistas, préstamos, tarjetas, adicionales y productos de empresas tercerizadas (seguros, asistencia al hogar, etc.).

- Controlar todas las gestiones realizadas diariamente.
- Derivar a los clientes a canales electrónicos.
- Cumplir con las medidas de seguridad establecidas.
- Cumplir con las normas de calidad establecidas en todos los procedimientos.

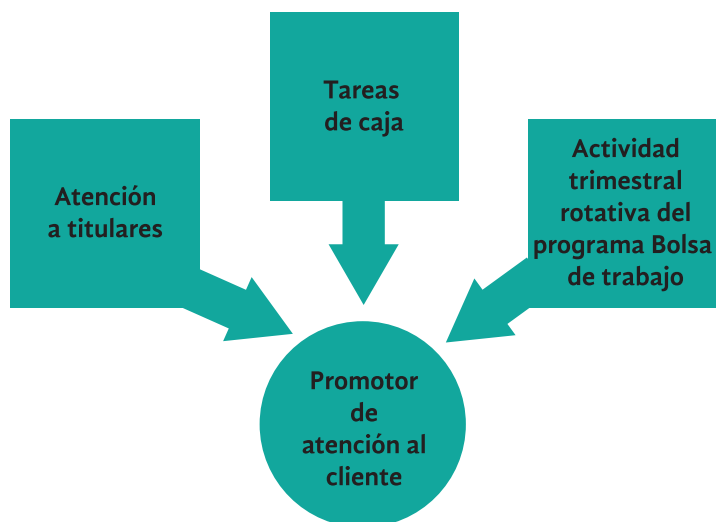
#### Tareas de caja

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

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

- Recepción y armado de papelería de gestiones para envío a la casa matriz.
- Control diario del logro de objetivos de todos los trabajadores del área.
- Recepción y carga al sistema de tarjetas para entregar al cliente.
- Recaudación y control del dinero proveniente de las cajas para entregar a la entidad de Transporte de Caudales.
- Carga al sistema de facturas de proveedores.

**Diagrama N° 2.** Polivalencia funcional del puesto



Fuente: elaboración propia.

La polivalencia consiste en organizar la producción de tal manera que un trabajador pueda hacerse cargo, sucesivamente, de varios puestos de trabajo diferentes (Neffa, 1988). Las nuevas formas de organización del trabajo flexibles la presentan como una

posibilidad de desarrollo para el trabajador, suponiendo que puede implicar una ampliación o enriquecimiento de las tareas asignadas al puesto de trabajo. Sin embargo, busca romper con la división del trabajo de puestos específicos (Neffa, 2017), intensifica el trabajo, incrementa su carga global y genera tensiones y conflictos al trabajador (Neffa, 1988).

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

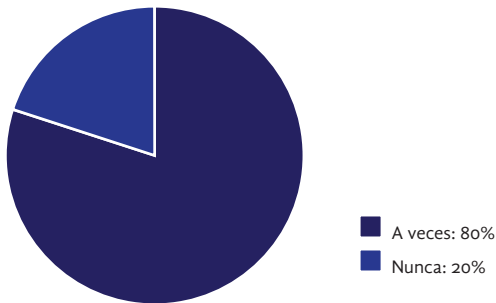
Las *calificaciones profesionales* requeridas para incorporarse son

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

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

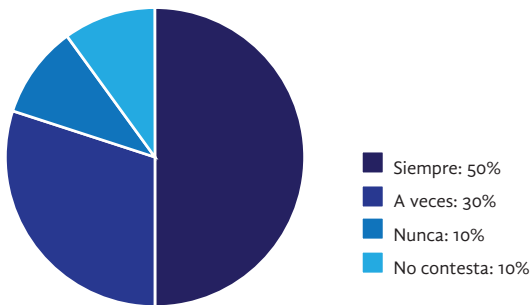
Estos datos demuestran que la polivalencia funcional practicada en la organización no implica ampliación o enriquecimiento de tareas, sino simplemente consiste en la alternancia entre tareas de similar naturaleza, razón por la cual, el trabajador va perdiendo interés en su realización. Es por eso que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

**Gráfico N° 7.** Percepción de los trabajadores sobre monotonía en sus tareas



Fuente: elaboración propia.

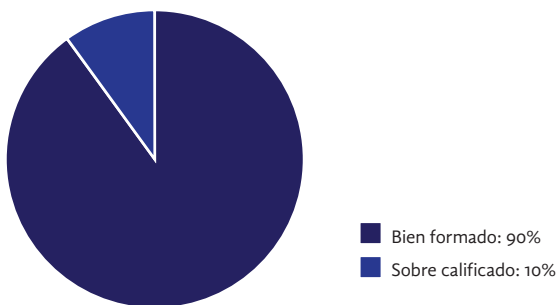
**Gráfico N° 8.** Percepción de los trabajadores sobre posibilidad de aprendizajes nuevos



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 9.** Percepción de los trabajadores sobre sus calificaciones para el puesto

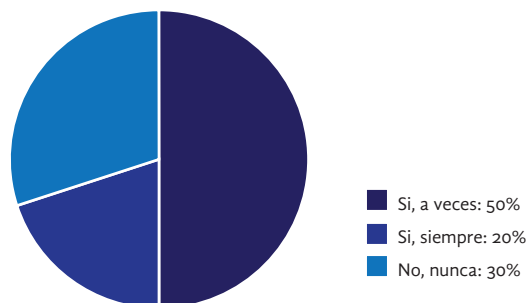


Fuente: elaboración propia.



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

**Gráfico N°10.** Percepción de los trabajadores sobre oportunidades de desarrollo



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, existen bajas posibilidades normales de *promoción profesional* inherentes al puesto. A nivel de la sucursal, se encuentran tres de los ocho niveles jerárquicos que conforman la estructura comercial de la organización. Ascender allí dentro implica pasar a realizar tareas de coordinación y/o planificación, sin cambiar de área. En términos de requerimientos de calificaciones y competencias no resulta una gran diferencia. El índice de rotación, por otra parte, es bajo.

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

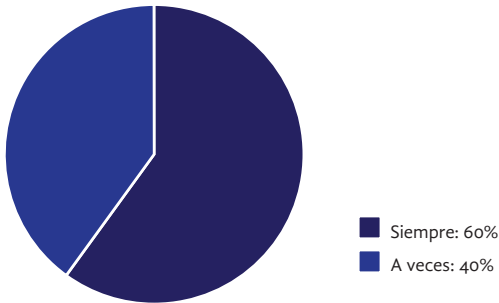
Con respecto al *grado de responsabilidad* que se le asigna al trabajador, los puestos de atención deben manejar información confidencial tanto de la empresa como de sus clientes, deben prever el lavado de activos y prestar especial atención ante la liquidación de préstamos para detectar clientes fraudulentos.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

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

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

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

**Gráfico N° 11.** Percepción de los trabajadores sobre aspectos de la autonomía (recibe órdenes y guías de acción)



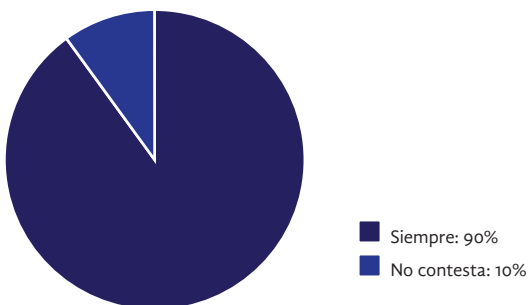
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 12.** Percepción de los trabajadores sobre posibilidades de organizar su trabajo



Fuente: elaboración propia

**Gráfico N° 13.** Percepción de los trabajadores sobre el margen de maniobra (seguir procedimientos)



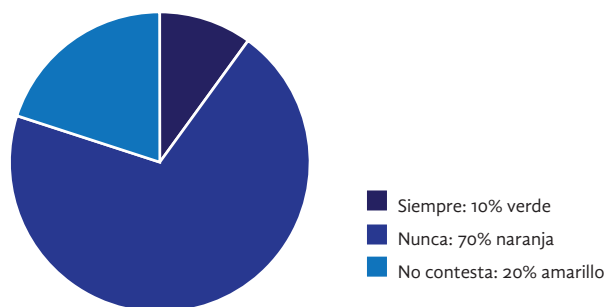
Fuente: elaboración propia.

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

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

A lo que se suma el cumplimiento de objetivos grupales, por lo que necesitan de una fluida comunicación con compañeros y superiores, y una alta cooperación. Utilizan como medios de comunicación: Skype, intranet, Workplace, circulares, WhatsApp, entre otros. Y realizan reuniones de seguimiento diarias, semanales y mensuales con compañeros y jefes.

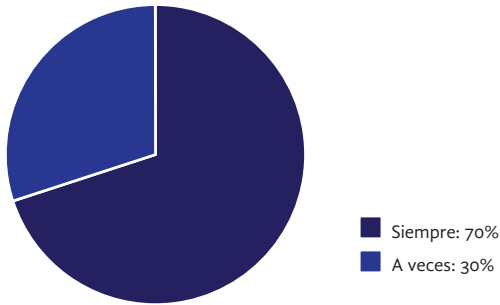
**Gráfico N° 14.** Percepción de los trabajadores sobre ritmo de trabajo (derivado de una solicitud externa)



Fuente: elaboración propia.

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

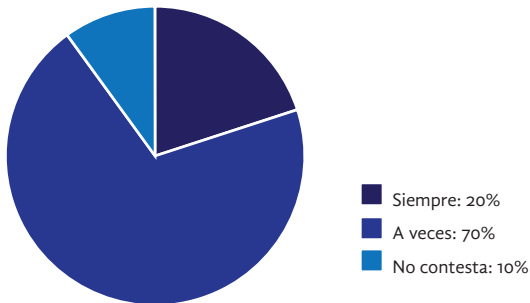
**Gráfico N° 15.** Percepción de los trabajadores sobre ritmo de trabajo (derivado de una solicitud externa)



Fuente: elaboración propia.

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

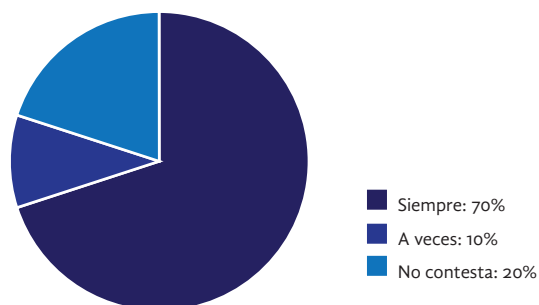
**Gráfico N° 16.** Percepción de los trabajadores sobre ritmo de trabajo (dependencia de uno o más compañeros)



Fuente: elaboración propia.

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

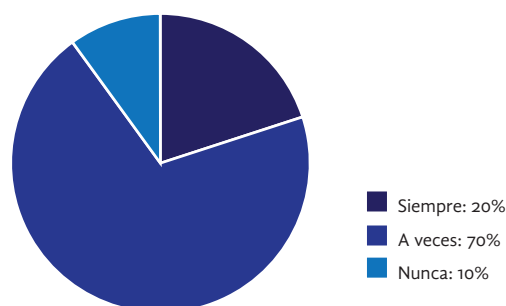
**Gráfico N° 17.** Percepción de los trabajadores sobre ritmo de trabajo (control o seguimiento informatizado)



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 18.** Percepción de los trabajadores sobre apuros en su trabajo



Fuente: elaboración propia.

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

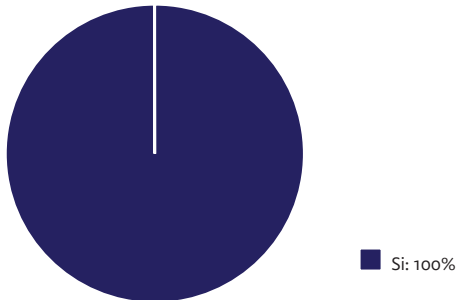
A esto se agrega el apremio que supone atender al público. Clientes que concurren angustiados, preocupados, nerviosos, coléricos, y que generan situaciones de tensión constantes en ese vínculo.

En la realización de sus tareas cotidianas, perciben que necesitarían mayores márgenes temporales para desempeñarlas adecuadamente. Y en cuanto a las metas y los plazos impuestos, de difícil cumplimiento, no pueden ser debatidos o negociados con los superiores ni menos ser modificados de manera autónoma por el trabajador.

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

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

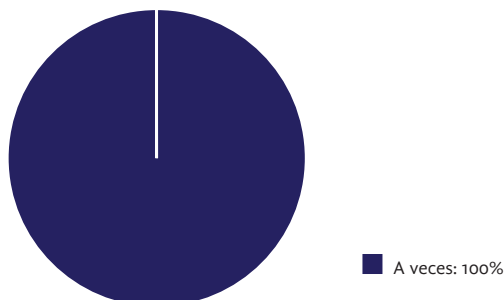
**Gráfico N° 19.** Percepción de los trabajadores sobre el alcance de metas predeterminadas



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 20.** Percepción de los trabajadores sobre dificultades para alcanzar metas

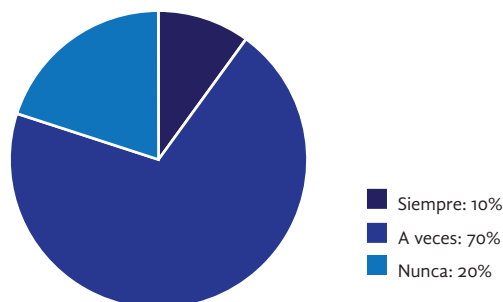


Fuente: elaboración propia.

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

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

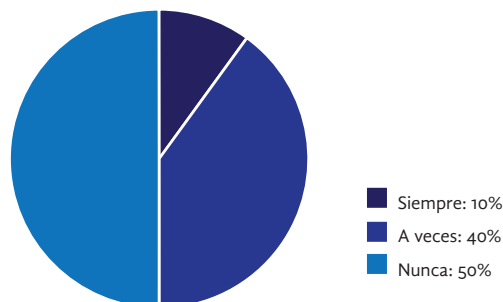
**Gráfico N° 21.** Carga física estática (permanece parado)



Fuente: elaboración propia.

Si bien no se trata de un trabajo complejo, la mitad manifiesta que siempre o a veces debe estar atento a su trabajo sin poder quitarle los ojos de encima, lo que implicaría una alta *carga mental de trabajo*. Aunque la otra mitad de los encuestados, no lo percibe del mismo modo, pues manifiesta que su trabajo nunca requiere ese grado de concentración. Sí hay una percepción de la minuciosidad requerida mal impreso o mal escrito.

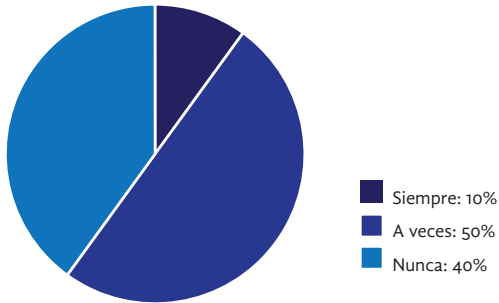
**Gráfico N° 22.** Carga mental de trabajo - Indicador de atención



Fuente: elaboración propia.



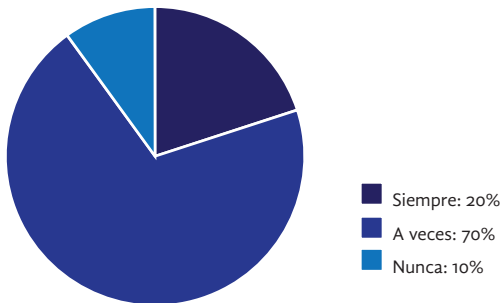
**Gráfico 23.** Carga mental de trabajo Indicador de minuciosidad



Fuente: elaboración propia.

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

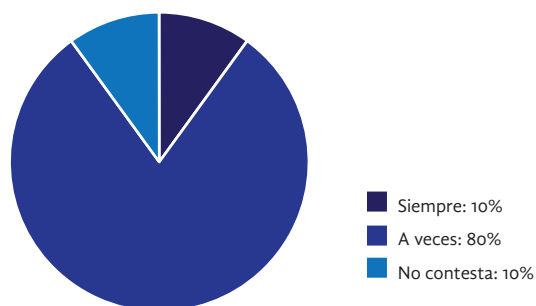
**Gráfico N° 24.** Percepción de los trabajadores sobre frecuencia de trabajar bajo presión



Fuente: elaboración propia.

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

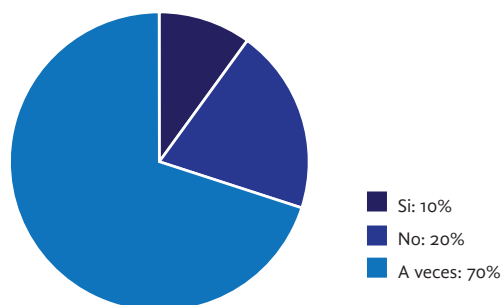
**Gráfico N° 25.** Percepción de los trabajadores sobre frecuencia de pensar cosas en simultáneo



Fuente: elaboración propia.

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

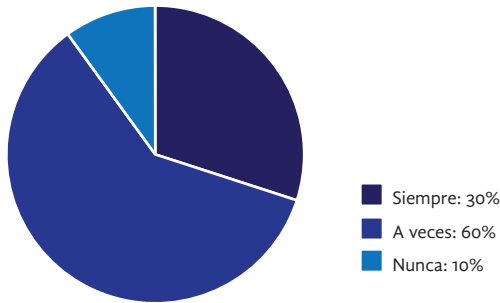
**Gráfico N° 26.** Percepción de los trabajadores sobre interrupciones en la tarea



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 27.** Percepción de los trabajadores sobre frecuencia de pensar en el trabajo luego de retirarse



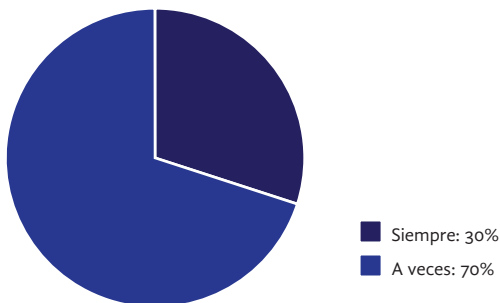
Fuente: elaboración propia.

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

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

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

**Gráfico N° 28.** Percepción de los trabajadores sobre tensiones con el público



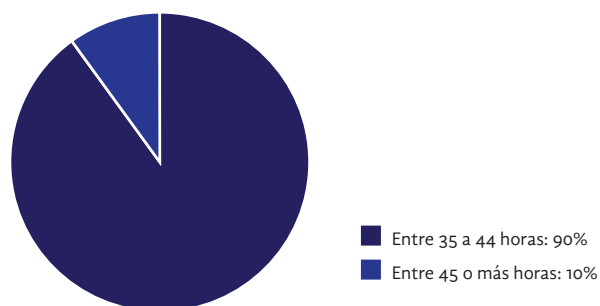
Fuente: elaboración propia.

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

El código de ética de la empresa establece que deben presentarse 15 minutos antes del horario de apertura; luego del cierre también deben permanecer para realizar los cierres de gestiones diarias. Una vez al mes se realiza una reunión fuera del horario de atención para tratar diversos temas. Este tiempo no es considerado como horas extras. Antes, la empresa atendía al público de lunes a sábados, por lo que los contratos firmados son por 48 horas semanales, pero en realidad trabajan actualmente 42 horas.

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

**Gráfico N° 29.** Percepción de los trabajadores sobre duración semanal de la jornada



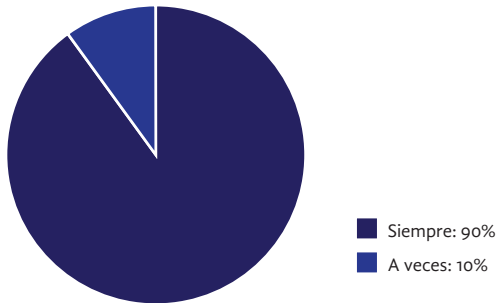
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 30.** Percepción de los trabajadores sobre configuración de la jornada laboral



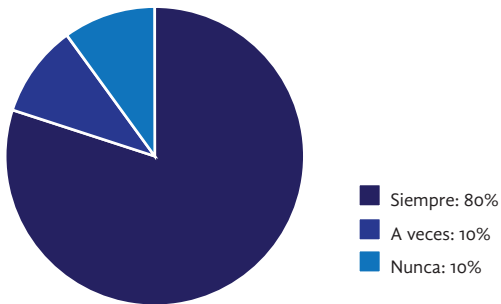
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico N° 31.** Percepción de los trabajadores sobre posibilidades de seleccionar horarios



Fuente: elaboración propia.

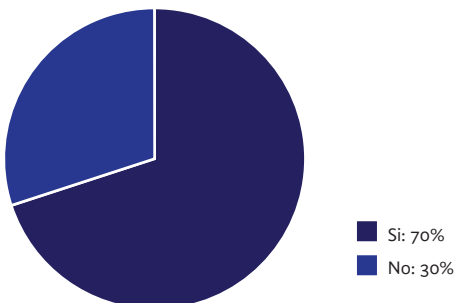
**Gráfico N° 32.** Percepción de los trabajadores sobre el descanso semanal



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 33.** Percepción de los trabajadores sobre autonomía para modificar horarios

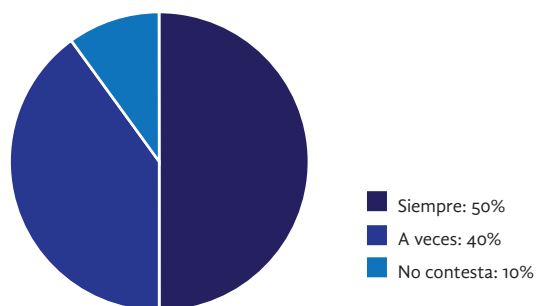


Fuente: elaboración propia.

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

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

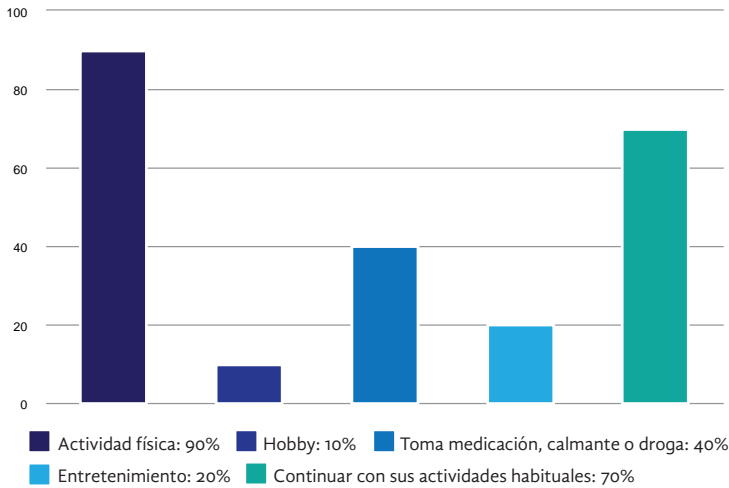
**Gráfico N° 34.** Percepción de los trabajadores sobre tiempo de ocio



Fuente: elaboración propia.

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

**Gráfico N° 35.** Actividades luego de la jornada laboral



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Existe una brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real. La polivalencia funcional impuesta marca que las tareas efectivamente realizadas por los promotores locales funcionales exceden las definiciones del Manual de Procedimientos interno. La esencia del puesto es la atención al cliente, aunque por normas de la organización se les imponen tareas de tipo administrativas y de control. Que se muestran como posibilidades de aprender cosas nuevas y basadas en valores como la cooperación y el trabajo en equipo, pero que sin embargo, encierran decisiones empresariales de ahorro de costos de contratación y entrenamiento de más personal.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Todas estas situaciones descritas se encadenan para generar la presencia de factores de riesgo psicosociales y afectar la salud de los trabajadores. Sería necesario poner en marcha acciones que mejoren las condiciones de trabajo y disminuyan la presencia de factores de riesgo en el puesto analizado, estableciendo prioridades según el grado de afectación.

Resulta necesario aclarar, finalmente, que este trabajo no pretende el detrimento de la imagen organizacional, sino que marca que siempre existen posibilidades de mejoras.

## CAPÍTULO VIII

# Las relaciones sociales en el trabajo del personal no docente en puestos de atención al público. Una mirada sobre los riesgos psicosociales del trabajo en una universidad pública nacional

Sofía Mendoza Fernández  
Claudia M. Gatti

### 1. CONTEXTO DE ESTUDIO Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este artículo analizamos los riesgos psicosociales en el trabajo del personal no docente cuyos puestos implican el contacto con el público externo al instituto Rectorado de una universidad pública nacional. Haremos referencia a las relaciones sociales y de trabajo con el público, con los compañeros de trabajo y con los jefes y superiores ya que constituyen eslabones fundamentales en la organización de las tareas de dichos puestos. La investigación se inscribe en el proyecto Riesgos Psicosociales en el Trabajo. Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones, y se ajusta al marco teórico y a las estrategias metodológicas ya expuestas en capítulos anteriores.

El rectorado es la unidad central de gestión donde se concentra el gobierno de la universidad. La conformación y adaptación a nuevas realidades que expresa esta institución, inscriben en su estructura y funcionamiento un proceso de evolución y creciente complejización.

Su estructura actual comprende, por un lado, las secretarías generales, cada una de ellas con funciones específicas orientadas al logro de las múltiples finalidades de la institución y, por otro lado, la estructura académica que incluye algunos institutos y centros de investigación y desarrollo.

En cuanto a la gestión de los trabajadores que constituyen el Rectorado, la misma es realizada por la Secretaría General de Planeamiento que implica a la Dirección de Recursos Humanos y la Secretaría General Administrativa, que implica a la Dirección General de Administración de Personal.

En términos metodológicos, los datos fundantes de nuestro estudio fueron recolectados a través de un abordaje mixto utilizando una técnica cuali-cuantitativa, partiendo de datos estadísticos que resultaron de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo, que fuera aplicada a este colectivo de trabajadores del instituto Rectorado, en un estudio previo desarrollado por el equipo de investigación. Y posteriormente, en entrevistas en profundidad a informantes clave de la organización, lo que nos permitió identificar y reconocer algunas experiencias de la cotidianidad y la subjetividad de los trabajadores, en el contexto de trabajo.

## 2. EL TRABAJO «NO DOCENTE»

El convenio colectivo de trabajo para este sector expresa que serán comprendidos como «personal no docente» todos aquellos trabajadores que se desempeñen en instituciones universitarias nacionales, cualquiera sea su situación de revista, excluyendo a trabajadores docentes y personal de conducción política. Al momento de la realización de la investigación que da lugar a este capítulo, se verificaron cincuenta y dos personas con tareas de atención al público, tanto de manera personal, como por teléfono o vía email.

El concepto «atención al público», es definido de diversas formas, aunque todas orientadas a organizaciones con fines de lucro donde predomina la figura del «cliente». La definición que más se ajusta a nuestro trabajo, por tratarse de una institución pública, es la de «atención al ciudadano», e incluye tareas como recibir consultas, reclamos, brindar información y asesoramiento sobre diversos trámites, en este caso, acerca de las incumbencias de la institución.

De esa manera, el instituto Rectorado está enfocado principalmente a un público compuesto por estudiantes de grado y posgrado y docentes universitarios. Quienes ocupan los puestos de atención al público deben pasar la mayoría del tiempo de trabajo sentados frente a la computadora, muchas veces en oficinas de espacio limitado, en posiciones sedentarias, captando y procesando información escrita y oral, y adoptando posturas que incluyen disimular sus emociones al momento de atender a otras personas (Neffa, 2015).

Estos trabajadores deben adaptarse, defenderse y resistir para realizar sus tareas, lo que también les requiere una movilización subjetiva, esto es, un esfuerzo psíquico y mental para compensar las fallas de la concepción y del trabajo prescripto por otros y hacer frente a los imprevistos o dificultades que puedan surgir en la realidad en la atención con el público (Dejours, 2012).

Según lo expresa Neffa (1988), la organización del trabajo está constituida por dos elementos que permiten analizarla a nivel del puesto de trabajo. En primer lugar, la *división social*, en donde la actividad de concebir y diseñar las tareas es llevada a cabo, en este caso, por el personal de dirección y supervisión de cada secretaría general. En segundo lugar, la *división técnica* se refiere a la mayor o menor parcelización de las tareas que permite asignar un ciclo operatorio a cumplir por el trabajador, en un tiempo dado.

El contenido del trabajo, en cierta manera, deriva de la organización del trabajo. Comprende variables como ser el puesto y la naturaleza de la tarea, el grado de autonomía del que dispone el trabajador sobre el proceso de trabajo, la responsabilidad asignada a su rol, las calificaciones requeridas y las posibilidades para usar y desarrollar las mismas, el grado de participación en la gestión de la empresa y las relaciones sociales (horizontales) y de trabajo (verticales).

Es sobre las relaciones sociales horizontales y verticales y sobre la relación con personas externas al lugar de trabajo, que pondremos el foco de este análisis.

### 3. LAS RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO

Las relaciones sociales y de trabajo configuran las condiciones para que los trabajadores se integren y se sientan parte de un colectivo, sean tratados de manera justa y exista una recompensa monetaria y un reconocimiento por su actividad. La información que se expone en esta categoría refiere las relaciones sociales y de trabajo, es decir con los compañeros, los colegas, el público al que atienden y los jefes y superiores.

Los vínculos sociales pueden ser definidos a partir de dos dimensiones: de la *protección* y del *reconocimiento*. Los vínculos son múltiples, de tipo y de naturaleza diferente, pero todos proporcionan a los individuos la protección y el reconocimiento necesarios para su existencia social (Paugam, 2012).

#### 3.1. La relación con el público

El trabajo requiere una relación más frecuente y estrecha de los trabajadores con los clientes y usuarios con los cuales se establece una relación simétrica que, a menudo, es conflictiva porque el trabajador «da la cara» por la organización o la empresa en donde se desempeña, y no tiene los recursos para aportar solución a los problemas en el tiempo exigido por clientes y usuarios. Con frecuencia esta relación da lugar a reprimendas, amenazas, insultos, violencia verbal e incluso física (Neffa, 2015).

De las entrevistas realizadas a los trabajadores no docentes en puestos de atención al público se desprende que, quienes recurren a realizar trámites lo hacen con buena o mala predisposición, y en este último caso, el ocupante del puesto se ve obligado a dar explicaciones y resolver inconvenientes en un contexto relacional agresivo o violento, sin perder la compostura y sin contar con otras herramientas para afrontar la situación.

A partir del relato de los trabajadores es posible inferir que entienden estar expuestos a situaciones adversas y extremas que, en muchas ocasiones, exceden su accionar y sus competencias para tratar con el público. Estos escenarios pueden incluir tratos violentos que implican una carga emocional significativa para el trabajador, pérdida de su autoestima, sufrimiento y problemas en su salud.

Sin embargo, en la cotidianidad de la institución existen otras situaciones favorables que contribuyen al bienestar del personal no docente y crean un clima laboral saludable. Ese contexto incluye palabras de agradecimiento, presentes materiales, reconocimientos de distinto tipo que contribuyen a la motivación y permiten afrontar las otras situaciones.

El reconocimiento remite a la interacción social que estimula al individuo al proveer la prueba de su existencia y de su valor a través de la mirada del otro o de los otros, es el resultado de la participación en los intercambios de la vida social (Paugam, 2012).

#### 3.2. La relación con los compañeros de trabajo

Las personas son seres relacionales, el apoyo social, aquel brindado por los colegas, es importante para transmitir conocimientos, experiencias y ayudar a superar momentos difíciles provocados por las exigencias de las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales prevaletentes, el agotamiento emocional, los conflictos y tensiones.

En los actos de la vida cotidiana, el individuo está bajo la influencia de la mirada del otro, ya no solo para obligarle a actuar conforme a las reglas y las normas sociales, sino

también y, sobre todo, para satisfacer su necesidad vital de reconocimiento, fuente de su identidad y de su existencia en tanto persona. El individuo busca en cierta medida una aprobación en el vínculo que teje junto a otros (Paugam, 2012).

Los trabajadores entrevistados expresaron la prevalencia de un ambiente ameno y agradable en cuanto a las relaciones con compañeros y colegas, y atribuyen esa percepción al tiempo que llevan trabajando juntos en la organización, por lo cual ya conocen el carácter, la personalidad y, sobre todo, las formas de trabajar de cada persona en particular.

En la instancia de observación del trabajo de campo, fue posible observar la camaradería existente entre compañeros que, si bien están separados físicamente en distintas áreas, se mueven en un ámbito de absoluta confianza, se saludan amistosamente al llegar, conversan sobre su día, sus proyectos, preguntan sobre los miembros de sus familias e, incluso, realizan bromas y chistes sin importar la distancia y los elementos físicos que, muchas veces, los separan; como señala Paugam (2012:2): «los vínculos que aseguren al individuo protección y reconocimiento adquieren, en consecuencia, una dimensión afectiva que refuerza las interdependencias humanas».

Las entrevistas realizadas dan cuenta de las estrategias implementadas por los distintos grupos de trabajadores para el sostenimiento de sus relaciones sociales, entre las que se incluyen prácticas conversacionales distendidas, reuniones informales fuera del horario de trabajo, festejo de cumpleaños y aniversarios, entre otras. En algunos de estos encuentros también participan las jerarquías.

También surgieron otras situaciones más tensas en el relato de los trabajadores, las que dan cuenta de las diferentes formas de proceder frente a determinadas tareas o situaciones, los diferentes estilos de comunicación verbal, y también la existencia de actitudes competitivas frente a logros personales y profesionales. Esto ocurre en casos puntuales, como la obtención de títulos académicos o las relaciones particulares con la jerarquía.

Las relaciones sociales en el trabajo pueden presentar obstáculos para la prevención de los riesgos psicosociales porque las nuevas políticas de gestión de la fuerza de trabajo han intensificado los procesos de individualización de las carreras y de las remuneraciones, debilitando la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación en el trabajo para transmitir conocimientos y experiencias. Predomina el trabajo individualizado y aislado, hay pocas posibilidades de hacer un trabajo en común, de ayudarse mutuamente o de intercambiar con los colegas, en cuyo caso las relaciones interpersonales se tornan conflictivas o tensas (Neffa, 2015).

Siegrist ha desarrollado un modelo que se basa en la confrontación del desequilibrio entre el esfuerzo o exigencias requeridas al trabajador por parte de la empresa u organización y la recompensa recibida a cambio de su trabajo. Entendemos por «exigencias», los esfuerzos físicos, psíquicos y mentales de la persona en situación de trabajo, mientras que la «recompensa» puede adoptar diversas modalidades: la forma *material* representada en salarios y beneficios sociales, estabilidad y seguridad en el empleo, posibilidades de promoción o ascensos; la *recompensa moral* al recibir justicia en el trato, por el aprecio y el reconocimiento social de colegas y superiores; y la *recompensa simbólica*, cuando el trabajador le encuentra un sentido a su trabajo y de esa manera

va construyendo su identidad. El reconocimiento en el trabajo es importante para la construcción de la identidad, la realización personal, y para enfrentar las dificultades en la tarea (Neffa, 2015).

En nuestro estudio, los entrevistados coincidieron en que se sienten reconocidos cuando sus compañeros les realizan consultas, o actúan con buena predisposición y rapidez ante algún requerimiento, o sienten el apoyo de los demás durante alguna actividad crítica e importante. Esto hace referencia, principalmente, a las áreas que incluyen actividades periódicas de alta intensidad: inscripciones, convocatorias, concursos, etc. Asimismo, fue posible relevar el reconocimiento de actitudes de fuerte compromiso con el área y con el grupo. En este caso, el juicio que los colegas hacen del trabajo de otro tiene un gran valor porque parte de alguien que está a su mismo nivel y es un *juicio de belleza* porque conocen las tareas.

También, fue posible relevar estrategias de inducción tendientes a la integración positiva de los nuevos trabajadores.

La experiencia de sentirse parte e integrante de un grupo o colectivo de trabajo donde predominan las buenas relaciones y hay un reconocimiento por parte de los compañeros y colegas, a pesar de las tensiones y conflictos de intereses propios de las relaciones humanas, tiene un impacto positivo sobre la salud psíquica y mental. Es por ello que, dentro de los factores de riesgos psicosociales, las relaciones sociales en el trabajo, ocupan un lugar muy importante.

La necesidad de relacionarse socialmente constituye otra de las características esenciales de la naturaleza humana, por lo que un trabajo resulta poco saludable si impide o dificulta la sociabilidad. El hecho de no formar parte plena de un grupo en el lugar de trabajo y quedar aislado sin poder integrarse, se ha relacionado directamente con estrés, sufrimiento, fatiga y mala salud.

### **3.3. La relación con la jerarquía**

El «juicio de utilidad» es una noción incorporada por la Psicodinámica del Trabajo, y se refiere al reconocimiento y valoración positiva que recibe el *hacer* del trabajador por parte de los superiores, fundamental para la autoestima y el refuerzo de la identidad del trabajador que, cuando no existe, constituye un factor de riesgo psicosocial. Los diferentes estilos de dirección y los modelos de gestión influyen en el ambiente de trabajo o clima laboral y en las relaciones entre los trabajadores, y entre estos y los jefes.

De acuerdo con el estatuto en el cual se enmarca la institución bajo estudio, las autoridades máximas, tienen una duración de cuatro años en su cargo. En ese sentido, las personas entrevistadas expresaron que cada gestión adopta un modelo y metodología particular, por lo que observamos que los trabajadores no docentes están expuestos a cambios en las formas de organizar el trabajo cuando se designa un nuevo grupo de autoridades. Al profundizar sobre la gestión actual, el personal no docente manifestó que las relaciones con sus jefes y superiores, en algunos casos eran nulas, distantes y verticalistas.

Distintas investigaciones, han puesto en evidencia que los mayores signos de sufrimiento y fatiga se observan en trabajos con altas demandas, bajo control y poco apoyo técnico y social, lo que produce distintos tipos de efectos negativos como síntomas de-

presivos, agotamiento o fatiga psicológica, insatisfacción laboral, estimulando el consumo de medicamentos y el ausentismo (Neffa, 2015).

#### 4. HACIA UNA «NUEVA NORMALIDAD»

A raíz de la pandemia del coronavirus COVID-19 en Argentina, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación, y por recomendación de la Organización Mundial para la Salud, el 14 de marzo de 2020 emitió la resolución 104/2020 orientada a la readecuación de las clases presenciales y otras actividades académicas en todas las universidades del país, instando, entre otras medidas, a la implementación de modalidades virtuales de enseñanza, como así también a la reprogramación del calendario académico, incluyendo las actividades científicas y académicas.

Asimismo, estableció la suspensión del dictado de clases presenciales en todos los niveles a partir del 16 de marzo y por catorce días consecutivos, lo que posteriormente se fue prorrogando. Ese mismo día, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, comunicó el otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados del sector público nacional autorizando la no concurrencia a los lugares de trabajo y habilitando la posibilidad de trabajar desde sus domicilios, cualquiera sea su modalidad de contratación. Al mismo tiempo, se otorgó licencia a los agentes con hijos menores escolarizados, trabajadoras embarazadas, trabajadores mayores de 60 años de edad, e integrantes de grupos de riesgos.

Ese mismo día, el gobierno provincial de Corrientes, en cuya capital se encuentra la sede de la institución analizada, decidió el cierre total del acceso desde la provincia del Chaco a través del Puente General Belgrano, afectando a trabajadores y trabajadoras de todas las dependencias de la universidad que se desplazan regionalmente en forma cotidiana.

El 19 de marzo, a través del Decreto 297/2020, el Poder Ejecutivo Nacional estableció el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), como una medida generalizada para enfrentar el COVID-19 y frenar su circulación entre la población, medida que se fue prorrogando, en atención a la situación epidemiológica, al igual que el Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) que se estableció posteriormente.

A partir de ese momento, el Rectorado, así como las demás unidades académicas y otras dependencias de la universidad, suspendieron sus actividades habituales en la modalidad presencial, lo que incluyó la atención al público, e iniciaron un proceso de adecuación que se vio reflejado, en un primer momento, en el dictado de clases a través de distintas plataformas disponibles.

En ese contexto, la institución incorporó una nueva normativa tendiente a la digitalización de los trámites ya que, desde el momento de suspensión de actividades, se suspendieron también los plazos administrativos y sólo se admitió el ingreso de expedientes con cuestiones consideradas urgentes.

Al contar con una planta heterogénea de trabajadores y de trabajadoras, en cuanto a edades, funciones y competencias, la modalidad de *teletrabajo* solo fue incorporada por un grupo que contaba con recursos tecnológicos propios y conectividad domiciliaria adecuada, así como la competencia necesaria para afrontar una nueva organización



del trabajo. Algunos de esos trabajadores también debieron comprarse equipos nuevos o financiar su actualización.

El teletrabajo, en gran parte, fue realizado en los horarios y turnos habituales, con una mayor presión sobre las áreas de personal y de liquidación de haberes y pagos que, por considerarse servicios esenciales, debieron retomar las actividades presenciales en primer lugar.

En el mes de agosto del mismo año, se formalizó el reinicio de las actividades presenciales en el Rectorado a excepción de las personas mayores de 60 años o en condiciones de riesgo. Las actividades de atención al público continuaron suspendidas y, para resolver los trámites administrativos en forma digital, se compartió un instructivo a todas las unidades académicas y otras dependencias de la universidad, indicando los circuitos correspondientes en cada caso. La gestión de estos trámites quedó a cargo de los mismos trabajadores, quienes debieron rápidamente adecuarse a ellos.

En noviembre de 2020, el Gobierno Nacional habilitó el retorno a las actividades académicas presenciales en universidades nacionales, pudiendo ser suspendidas o reiniciadas por las autoridades locales en función de la evaluación de la situación sanitaria. Para ello se estableció el «Protocolo marco y lineamientos generales para el retorno a las actividades académicas presenciales en las universidades e institutos universitarios», debiendo los trabajadores y trabajadoras tramitar el Certificado Único Habilitante para Circulación - Emergencia COVID-19.

A nivel regional, se flexibilizó el tránsito interprovincial a través del Puente General Belgrano impactando en numerosos trabajadores y trabajadoras de la universidad, aunque algunas unidades académicas, en ambas capitales provinciales, continuaron con la modalidad no presencial en el dictado de clases y en la gestión de trámites administrativos.

A partir de 2021 hubo avances con relación al trabajo en modalidad presencial para el personal del Rectorado. Desde el 1 de febrero todo el personal administrativo debió presentarse a trabajar de manera presencial, pudiendo optar por el turno mañana o tarde.

En un primer momento se fueron reintegrando por turnos en función de la licencia anual o los años de antigüedad, pero luego lo hicieron masivamente en horarios reducidos de 8 a 13 y de 13 a 18. Quedaron exceptuados aquellos trabajadores y trabajadoras mayores de 60 años de edad con certificado aprobado por la Junta Médica o con autorización del superior para trabajar en el domicilio. Actualmente, más del 70 % del personal trabaja de modo presencial.

El acceso al edificio del Rectorado es exclusivo para el personal. La vinculación con personas del exterior está intermediada por un guardia de seguridad. Los expedientes físicos se transportan a través del sistema de «bolsín» entre las sedes.

## REFLEXIONES FINALES

En este punto resulta necesario establecer dos momentos de reflexión. El primero, previo al inicio de la pandemia y posterior cuarentena de acuerdo con el modelo de Siegrist, momento de *desequilibrio entre esfuerzo versus exigencias y recompensas*, observamos que el personal no docente analizado se encontraba expuesto a fuertes exigencias físicas,

psíquicas y mentales y, también, a recompensas relativamente adecuadas por parte del público y de sus compañeros de trabajo.

Si bien las exigencias del puesto implican una mayor fatiga, fue posible verificar la presencia de estímulos hacia los trabajadores que los involucraba en su actividad brindándoles satisfacciones con menores riesgos para su salud.

En contraposición, los vínculos distantes entre la jerarquía y el personal, derivados del escaso apoyo técnico, como así también, de la falta de reconocimiento, constituyó un escenario relevante de intervención, ya que dicho apoyo resultaba necesario para compensar la intensidad del trabajo y estimular la realización de un trabajo de mayor calidad en la atención de los docentes y los estudiantes.

En un segundo momento, ya avanzada la pandemia y las acciones políticas derivadas de ella, tanto a nivel del gobierno nacional como del gobierno de la universidad, es posible reconocer *a priori* algunos aspectos que demandan un estudio de mayor profundidad y que fueron expuestos en entrevistas realizadas a trabajadoras de la institución. La intensidad del trabajo se incrementó considerablemente para un grupo de trabajadores, debido a que el cúmulo de tareas atrasadas por la suspensión temporal de actividades recayó sobre unos pocos que contaban con los recursos para afrontarlas. Esto dio lugar a que la gestión de los trámites se demorara dos o tres veces de lo habitual.

En el contexto pre COVID-19, por medio de la observación directa apreciamos una gran camaradería entre compañeros la que, a partir del ASPO, comunicación disminuyó considerablemente, incluso entre aquellos pertenecientes a las mismas áreas, mientras que la comunicación con la jerarquía se intensificó a través de medios no habituales hasta entonces.

El miedo, aparece como un factor latente, no solo originado en la realización de las tareas como habíamos visto en el contexto pre pandemia. El miedo hoy es perder a un ser querido, a enfermarse, el miedo a perder el trabajo, son denominadores comunes que atraviesan los espacios de trabajo y es una de las causas que lleva a generar agotamiento, origen de diversas enfermedades como Infartos de Miocardio (IM), Accidentes Cerebro Vasculares (ACV), Trastornos Musculo Esqueléticos (TME), perturbaciones del sueño y del humor, *burnout*, úlceras, depresiones prolongadas e incluso pueden inducir al suicidio (Neffa *et al*, 2020).

En el marco de estas nuevas condiciones, los trabajadores perciben un escaso interés en mejorar sus condiciones de trabajo por parte de las autoridades, a quienes atribuyen la frase «el Rectorado funciona igual con la mitad de la gente»; en realidad, los trabajadores sobrecargados de tareas sienten que «no pueden más».

Al mismo tiempo, consultados acerca del rol de sindicato que agrupa a la mayoría de los trabajadores y trabajadoras, la respuesta fue que se trata del personal más ausente desde el inicio de la pandemia, situación que los coloca en una situación de indefensión percibida y a la vez, real.

Entre otros aspectos objetivos, fue posible relevar que, durante el reinicio de actividades, en 2020, asistían presencialmente pocas personas y se intercalaban determinados días y turnos; la presencialidad no era obligatoria, aunque algunas oficinas determinaban los horarios para su personal. En ese momento, no se entregaron a tiempo elementos de seguridad.

A principios de 2021 la normativa dirigida al personal de Rectorado estableció el reintegro al trabajo, sin considerar la cantidad de personas y sin restricciones en los espacios comunes. A la vez, no hubo una definición clara acerca de qué hacer frente a los casos de COVID-19 que fueron apareciendo entre compañeros durante el horario de trabajo. Cada área debió definir estrategias propias. La ausencia de comunicación estratégica acerca de un protocolo de actuación hizo suponer su inexistencia, así como también de medidas de seguridad y de prevención.

En cuanto al personal de atención al público, continúa a cargo de los expedientes físicos y digitales en cada una de las áreas, mientras que el personal de más de 60 años fue intimado a jubilarse en el transcurso de 2021.

Como señalamos antes, este nuevo contexto modificó el equilibrio entre esfuerzo y recompensa, en parte porque se incrementaron las exigencias y la intensidad del trabajo objetivo para un grupo de trabajadores, mientras que las recompensas desaparecieron junto a la posibilidad de contar con el reconocimiento y la aprobación del público destinatario de los servicios. Esto, sumado a la ausencia de apoyo por parte de las jerarquías y a la percepción de que el escenario actual no se modificará sino, por el contrario, se intensificará a partir de la disminución de personal por las desvinculaciones o las situaciones personales relacionadas a condiciones de salud, incrementa la sensación de malestar y la percepción de injusticia.

Este sufrimiento también se incrementa frente a la percepción de desinterés respecto de las condiciones de trabajo por parte de la institución empleadora, en particular aquellas referidas a la prevención del COVID-19. Este sufrimiento se somatiza y aumenta el riesgo de contraer enfermedades.

Finalmente, ante la oleada de cambios e incertidumbre, entre otros sentimientos que ha suscitado la pandemia, y la improvisación en la planificación y organización de los procesos de trabajo, es posible reconocer el gran impacto en la salud psicosocial de los trabajadores que han generado estos cambios. Muchos de ellos han llegado para quedarse y es importante discutir acerca de prácticas que dañan la salud de las personas en situación de trabajo y repensarlas con todos los actores involucrados, teniendo en cuenta las vivencias, opiniones y sugerencias; para que participen en la organización general de su trabajo, dada la experiencia hasta aquí vivida, en el marco de la emergencia sanitaria, a fin de corregir y fomentar prácticas que contribuyen al bienestar integral de trabajadores y trabajadoras.

## CAPÍTULO IX

# Cambios en el mundo del trabajo y la salud de los trabajadores. El caso de docentes de escuelas primarias

Ana María Pérez Rubio

### INTRODUCCIÓN

Los cambios en el orden cultural, social, político y económico que se han producido a partir de la segunda mitad del siglo XX introdujeron profundas transformaciones tanto en el ámbito del trabajo, como en la sociedad, en general, y la vida cotidiana de las personas, contribuyendo a la conformación de un *ethos* epocal o estructuras de sentimiento<sup>1</sup> que caracterizan la etapa actual, en coincidencia con la declinación del paradigma de la modernidad. Jameson (1991) sostiene en *La lógica cultural del capitalismo tardío*, una hipótesis de periodización histórica que se configuraría como una dominante cultural caracterizada por la coexistencia de diferentes rasgos interrelacionados, entre ellos los procesos de fragmentación y polarización, el abandono de la centralidad por parte del Estado-nación, la primacía reguladora del mercado y el contrato individualista<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, el desempleo y la exclusión devienen procesos estructurales mientras una inmensa proporción de la población queda excluida de la sociedad civil y es expulsada a un estado de naturaleza en el que se ve sometida a situaciones de permanente ansiedad en relación con su trabajo, el presente y el futuro<sup>3</sup>. Se trata de un proceso de naturalización del mercado (Jameson, 1991) que conjuga prácticas mercantiles, políticas y sociales invadiendo otras esferas como la educación, la salud, el arte, la ciencia con la pretensión de reducir todo al mercado.

1. Raymond Williams (1997) denomina estructura de sentimiento o estructura de la experiencia a un tipo del sentimiento y pensamiento social que determina el sentido de una generación o un período, se trataría de un conjunto de elementos interrelacionados que contribuirían a la configuración del presente.

2. El contrato individualista, de corte liberal, está basado en la noción de derechos civiles, y es celebrado entre individuos o como agregación colectiva de intereses sociales divergentes. (Santos Souza, 2005)

3. Los lazos que ligaban al trabajo con la ciudadanía durante el capitalismo industrial han sido disueltos. Al perder su status político de producto y productor de ciudadanía el trabajo se reduce a la laboriosidad de la existencia.

Por su parte, En *La sociedad del cansancio*, Byung-Chul Han (2017) destaca que vivimos bajo el mandato globalizado del éxito, en una búsqueda permanente del goce de un sujeto narcisista autorreferente y autoexplorado. Emprendedores de sí mismos bajo la lógica del poder hacer y la búsqueda de la productividad, se explotan sin saberlo, en la persecución del éxito mediante la realización de una multiplicidad de tareas, con graves consecuencias en cuanto a sus niveles de cansancio, depresión, fracaso, autorreproche y autocastigo.

Desde la perspectiva del mundo del trabajo, este conjunto de transformaciones sociales, culturales y políticas propiciaron una profunda ruptura y un fuerte cuestionamiento de las formas de organización del trabajo, con la pretensión de lograr un aumento de la productividad a través de procesos de intensificación y ampliación de los puestos; pero también, el surgimiento de conflictos laborales que no solo involucraron aspectos vinculados con el salario y la protección social, sino que condujeron, además, al cuestionamiento de tales formas organizacionales.

Los trabajadores de la educación no quedaron excluidos de estos procesos; maestros y profesores han visto impactar de modo diverso la conformación de la profesión docente y la vida al interior de las escuelas.

De este modo, el cambio de paradigma afectó tanto las condiciones de trabajo con el consiguiente aumento de los riesgos psicosociales como la valoración social de la profesión iniciándose un proceso progresivo de deslegitimación y desvalorización material y simbólica de la docencia (Kornblit, Mendizábal, Neffa, 1995).

## **1. ACERCA DE LA PROFESIÓN DOCENTE: MALESTAR Y SUFRIMIENTO**

La docencia es una profesión compleja, atravesada por profundas contradicciones. Históricamente, se ha caracterizado por la posesión de un conocimiento objetivo y el manejo de un saber disciplinar y la capacidad para enseñarlo. A estos rasgos se suma la voluntad de una autonomía profesional, es decir la posibilidad de tomar decisiones acerca de los problemas derivados de la práctica.

Sin embargo, los cambios producidos en los últimos años en el marco de la sociedad globalizada han añadido demandas a esta profesión definiéndose nuevas expectativas en cuanto al reconocimiento de los distintos contextos y la destreza para adaptarse metodológicamente a ellos y a las posibilidades de enseñar a construir conocimiento y no meramente transmitirlo. En tal sentido, se trataría de un quehacer personalísimo donde el aprendizaje de la convivencia, la interacción con el grupo de pares y la comunidad educativa, en general, deviene crucial.

Desde la perspectiva del proceso de trabajo, el ejercicio de la docencia supone igualmente características particulares, en tanto se trata de un trabajo mental e intelectual cuyo objetivo se orienta a establecer relaciones de enseñanza-aprendizaje cuya finalidad resulta inmaterial, aunque necesariamente incluya componentes subjetivos –tanto afectivos y emocionales– en mayor medida que otras actividades. Resultan igualmente importantes los aspectos asociados con la propia identidad del docente y el modo en que creen son percibidos por la sociedad.

En los inicios de la profesión, cuando existía un sistema homogéneo de reclutamiento y formación de los agentes, el ejercicio de la enseñanza primaria constituía una ocupación de dedicación principal y completa orientada fundamentalmente hacia la formación del ciudadano. Los maestros eran considerados funcionarios públicos gozando del prestigio que tal cargo suponía, al tiempo que constituían una categoría social que ocupaba un lugar en la estructura social y era portadora de un *ethos* específico.

Pero este modelo de administración burocratizada se modificó, posteriormente, y el docente devino un técnico de la educación según un modo de organización taylorista basada en la división técnica que separa la planificación, evaluación, supervisión y definición del currículo de la ejecución asignada al docente según criterios de cumplimiento de objetivos y medición de rendimientos. Bajo este discurso profesionalizante se ha ocultado la precarización y flexibilización de los puestos de trabajo junto con la ampliación e intensificación de los mismos: enseñar, administrar, realizar acciones comunitarias y asistenciales.

Este proceso, sostenido durante los últimos años, ha derivado en una desmejora tanto de los aspectos materiales de los contextos educativos como de la situación de empleo. El empobrecimiento salarial contribuyó, igualmente, a configurar una vivencia de malestar atravesada por el progresivo aumento de la insatisfacción y la ansiedad (Esteve, 1994).

A la vez, y producto de los procesos de desigualdad social y diversidad cultural y familiar se han deteriorado los escenarios educativos; y así se encuentran escuelas sobre exigidas y sub dotadas sumando a sus anteriores funciones de enseñanza acciones de contención y asistencialismo (Filmus, 2002).

En tales circunstancias, los maestros internalizan conductas de elevada autoexigencia que solapan formas de autoexploración como una dimensión más de la explotación flexible<sup>4</sup>.

De este modo, las nuevas condiciones de empleo, de organización empresarial y el nuevo contexto social que se fue instaurando incidieron, asimismo, en un marcado deterioro de las CYMAT y el consiguiente aumento de los riesgos psicosociales. A estos factores se han de sumar las relaciones sociales y laborales con los compañeros, los subordinados, la jerarquía y el entorno próximo.

A partir de tales consideraciones, el presente artículo se propone identificar los riesgos psicosociales del trabajo (RPST) en la profesión docente desde una perspectiva subjetiva, aunque identificando, en el análisis, aquellos elementos que operan como componentes aun cuando no sean necesariamente reconocidos como tales por los mismos maestros. Se toma como eje central del estudio la noción de RPST entendiendo que la misma aporta una perspectiva superadora al enfoque individualista que tiende

4. El retroceso en materia salarial exige de más horas y más cargos para alca. porque el retroceso en materia salarial exige de más horas y más cargos para alcanzar un nivel de ingresos aceptable. Ambos aspectos derivan en un proceso de intensificación del trabajo debido al incremento de la cantidad de tareas prescritas para la misma unidad de tiempo conjuntamente con un proceso de extensión de la jornada alejando paulatinamente a la práctica docente de las tareas pedagógicas e inténtales específicas.

a responsabilizar a las características y debilidades de las personas de sus penurias, al tiempo que reconoce que los síntomas que se manifiestan provienen del contenido y las formas organizacionales.

## **2. DE LOS CAMBIOS EN EL MUNDO LABORAL Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO**

El trabajo se ha conformado como una idea central desde los inicios de las sociedades modernas, identificándose con la posibilidad de realización y dignidad humana y condicionando las relaciones sociales y el posicionamiento de las personas en la estructura social. En principio, el trabajar supone una relación consigo mismo, pero también una relación con el mundo y con los demás a través de la cual se experimenta la propia subjetividad. En tal sentido, opera como un elemento mediador en el proceso de articulación entre el orden social y la subjetividad del individuo (Dejours, 2000).

Sin embargo, las circunstancias en las que se desempeñaron históricamente los trabajadores no han sido plenamente satisfactorias, desmejorando aún más a partir de los cambios reseñados. Actualmente, los procesos crecientes de flexibilización, precarización y sobrecarga de trabajo, inciden en las formas organizacionales y las condiciones laborales afectando a los trabajadores e incrementando los estados de inseguridad, angustia y sufrimiento.

Asimismo, parecen haberse acentuado algunas patologías, entre ellas la depresión, el trastorno límite de la personalidad (TLP) y el síndrome de desgaste profesional (SDO o «síndrome de *burnout*»); Los estudios sobre seguridad laboral consideran los trastornos psicopatológicos como ligados a ambientes de riesgo psicosocial, al igual que la medicina que los atribuye al vínculo subjetivo que se establece con el trabajo. Para ambas perspectivas tales trastornos derivan en problemas de salud física o mental y estados de sufrimiento psíquico que no solo afectan a los trabajadores, también redundan en costos para las empresas.

Desde la psicodinámica del trabajo se considera que las situaciones de inseguridad y sobre exigencia movilizan –a través de procesos psíquicos intra e intersubjetivos– mecanismos colectivos de defensa. El concepto remite a las defensas que son construidas y sostenidas conjuntamente por los trabajadores que enfrentan requerimientos laborales excesivos o limitaciones reales, permitiéndoles evitar la angustia y permanecer en la «normalidad». Operan, en este sentido, como estrategias de protección de la salud mental al negar el sufrimiento y evitar la conciencia (Dejours, 2006).

Otro elemento es la valoración del trabajo que emana de la distinción entre profesiones prestigiosas y socialmente estimadas y otras, mal conocidas o devaluadas (Dejours - Gernet, 2014). En tales casos, el sufrimiento resulta de la disminución de su contenido significativo o procesos de descualificación o deshumanización del trabajador. Estos elementos contribuyen a provocar descompensaciones individuales, aun cuando no siempre sean reconocidas como patologías mentales profesionales, promoviendo procesos de insatisfacción y miedo. Frente a ellos, el aparato psíquico produce mecanismos defensivos para evitar desajustes, los que se organizan en las relaciones intersubjetivas



que establecen los trabajadores entre sí. En este enfoque el acento está puesto en la necesidad de que la calidad del trabajo sea reconocida por los pares y por la jerarquía, que les proporcionen apoyo social y técnico y que al confrontar el trabajo prescrito con la actividad descubran las «estrategias defensivas del oficio». Estas estrategias colectivas tienen el sello de la ambivalencia: son útiles y necesarias para que el trabajador pueda adaptarse y sobrevivir, controlar la relación con el sufrimiento; pero a la vez permiten que se continúe soportando una organización del trabajo que no debería ser tolerada, porque tales actitudes y comportamientos tienen un costo psíquico, social e incluso político (Dejours. 2001).

El enfoque más reciente en torno a esta problemática corresponde al concepto de «riesgos psicosociales del trabajo»; desde una perspectiva amplia y comprehensiva considera como riesgos para la salud mental, física y social aquellos que se generan a partir de las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales y que interactúan con el funcionamiento psíquico y mental, impactando en el plano organizacional (Gollac, 2012, y Coutrot, 2013).

En *Riesgos psicosociales en el trabajo. Metodología para la investigación cuantitativa* (Neffa, Bernasconi, Lac Prugent, Gatti; 2014) se conceptualizaron los siguientes seis ejes:

- *Exigencias en el trabajo*: se traducen en la empresa como la imposición de objetivos imposibles de alcanzar, el cumplimiento de los plazos, la disminución de los efectivos y la aceleración de los ritmos de trabajo. Estas presiones las sufren tanto los obreros como los niveles ejecutivos, siendo más evidentes en unas actividades que en otras, porque no sólo generan una mayor carga física sino también mental.
- *Exigencias emocionales*: se refieren a la necesidad de controlar y de modelar las emociones, propias y/o las de otras personas con las cuales se interactúa (clientes y usuarios), especialmente en profesiones y oficios que implican contacto con el sufrimiento, miedo a los accidentes de trabajo, a las enfermedades profesionales, a la violencia externa o al fracaso.
- *Autonomía*: es una herramienta del trabajador para compensar fallas de la concepción y del trabajo prescrito por otros. Se refiere al grado de libertad para la ejecución y planificación de las tareas; la previsibilidad y la estandarización del proceso de trabajo y la posibilidad de participar en la concepción y en la evaluación de la actividad que se realiza, tanto en los trabajos de baja calificación como en las tareas que desempeñan profesionales y ejecutivos.
- *Relaciones sociales en el trabajo*: crean las condiciones para que los trabajadores se integren a un grupo, sean tratados de manera justa y exista un reconocimiento por su tarea, asignándoles un margen de autonomía en función de sus competencias. Se pueden distinguir distintos tipos de relaciones: con los colegas, con la jerarquía y con la empresa en su conjunto y con su entorno (clientes y usuarios cada vez más exigentes).
- *Conflicto de valores*: son provocados por problemas éticos cuando un trabajador se ve obligado a adoptar actitudes o comportamientos contrarios a sus propias convicciones o concepciones.



- *Inseguridad en la situación laboral*: aparece cuando las condiciones de trabajo son precarias, el trabajador no tiene estabilidad o no está registrado ante los organismos de seguridad social.

Estos elementos se configuran como determinantes estructurales de los RPST, las condiciones de empleo, la organización y contenido del proceso de trabajo, y las relaciones sociales que se producen en el mismo y son susceptibles de interactuar sobre el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores. Al enfrentarse a alguna de estas situaciones, los mismos responden según sus capacidades de adaptación y resistencia, dando origen igualmente a daños para la salud a través de tensiones y estrés. Este último constituye una respuesta negativa frente a exigencias que superan las habilidades y capacidades del trabajador o que, por el contrario, las infravaloran. De manera similar actúan las situaciones colectivas, involucrando al colectivo de trabajo en su totalidad.

### **3. METODOLOGÍA Y CONTEXTUALIZACIÓN**

Para dar cuenta de esta propuesta de trabajo se tomaron datos parciales provenientes de la Encuesta Argentina para el estudio de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo, realizada conjuntamente con el Censo Nacional del Personal Educativo, y en el marco provincial el Censo Provincial del Sector docente de escuelas primarias, en el año 2014. Se trata de una encuesta semiestructurada administrada a través de la entrevista y que abarca los ejes temáticos de RPST nombrados, con ciento treinta y cinco ítems en total. Los datos corresponden a una muestra en etapas sobre una base de dos mil doscientos cincuenta docentes primarios. Se totalizaron ciento noventa y siete encuestas pertenecientes a doscientas cincuenta y seis escuelas públicas primarias distribuidas en treinta y cinco zonas del interior y la ciudad capital de la Provincia. Los mismos fueron procesados con el auxilio del programa SPSS.

La población, como es esperable predominantemente femenina, formada por 83% docentes y 13% directivos, con edades que oscilaban entre 35 y 44 años en promedio. Una tercera parte de esa población trabaja en establecimientos que cuentan hasta cincuenta trabajadores y la cuarta parte en organizaciones con más de cincuenta empleados. El 67% ha alcanzado el nivel de estudios superiores completos y el 32% con nivel superior incompleto y secundaria completa. Poco menos de la mitad manifiesta tener dos empleos.

### **4. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO EN LA PROFESIÓN DOCENTE**

Para el imaginario social, la enseñanza aparece como una actividad laboral sin riesgos; se considera que los maestros gozan de ciertas ventajas en comparación con otros trabajadores; debido a ello, los factores que producen malestar y sufrimiento resultan invisibilidades.

Sin embargo, enfrentan, actualmente, una realidad distinta, dado que las condiciones de trabajo se han visto afectadas lo cual incrementa concomitantemente los riesgos

psicosociales. Esto impide un ejercicio profesional de calidad, mientras que el esfuerzo que implica compromete la personalidad y la inteligencia ampliando los riesgos psicosociales asociados al mismo.

No se trata de una tarea despersonalizada o pasible de automatización; por el contrario, en ella se implica por igual *el ser* y *el hacer* del docente, de modo que en su desempeño se ponen en juego los aspectos subjetivos.

Más allá de las características apuntadas más arriba, hay otro conjunto de rasgos igualmente relevantes que ayudan a tipificar la profesión docente. En su mayoría, maestras y maestros:

- revistan como empleados públicos dependientes del Ministerio de Educación de cada provincia y a pesar de poseer un alto prestigio por la función social que se les atribuye y los elementos creativos que contiene, gozan de un bajo status material y social, situación de subordinación a la dirección de la escuela y condiciones de trabajo precarias con carácter dependiente y rutinario;
- sufren la falta de reconocimiento de la doble jornada laboral. Si bien habitualmente se considera que el trabajo docente es de medio tiempo, en verdad los requerimientos de la tarea exceden el tiempo remunerado frente a alumnos. dado que incluye además espacios destinados a la preparación de clases, capacitación, trabajo institucional, etc.

Esta condición ha incidido en la feminización de la profesión:

- una idea de profesión docente naturalizada en el imaginario social, como una suerte de «apostolado» que se asimila con el sacrificio y la renuncia, otorgando prevalencia a la vocación sobre el conocimiento. El trabajo concreto se invisibiliza poniendo en primer plano al individuo y dejando en la opacidad los procesos colectivos de trabajo;
- depreciación de la profesión asociada a la baja calidad de la educación, también en razón de la precarización de sus condiciones y la baja de los salarios, lo que incide en la selección de los aspirantes a tales funciones, que, en general, convoca a aquellos que presentan historiales educativos menos exitosos;
- la fragmentación, el pluriempleo y la desarticulación horizontal y vertical junto con la imposibilidad de asumir el control del proceso de trabajo hacen de la docencia un trabajo asalariado mal pago y simple medio de ganarse la vida.

Retomando los ejes apuntados anteriormente se analizan los RPST a la luz de los datos construidos mediante encuesta.

#### **4.1. Exigencias en el trabajo**

Un cambio introducido en los últimos años, con respecto a la situación de trabajo y empleo de los maestros, refiere a los valores que implica la tarea docente, en particular en cuanto al sentido de responsabilidad y la ética profesional. No sólo porque los bajos salarios inducen a las personas a trabajar en más de un empleo, sino también porque los

procesos de precarización y ampliación de los distintos puestos se asocian a condiciones de sobrecarga de trabajo con el consecuente agotamiento físico y otras dolencias.

Igualmente, el trabajo docente se encuentra condicionado por las características propias de las organizaciones escolares debido al incremento de la matrícula, las nuevas demandas y exigencias, conjuntamente a las políticas presupuestarias insuficientes. Esta sobre exigencia se pone de manifiesto en la información construida. Si bien la mayoría de los docentes (65%) trabaja 34 horas semanales (en el puesto en que se hace la entrevista) durante cinco días a la semana, alrededor de la mitad realiza horas extraordinarias, suele ser requerido los días sábados y la mayoría (57%) no está en condiciones de tomarse, al menos 48 horas seguidas de descanso, superando las establecidas por convenio (67%) sin que estas sean compensadas. Asimismo, poco menos de la mitad cuenta con otro empleo, mayoritariamente en el sector de la educación.

En cuanto al uso de su tiempo libre, la casi totalidad (93%) continua con sus actividades laborales, en tal sentido el tiempo efectivo de trabajo parece superar el número de horas que se fijan por ley o los convenios colectivos. Ocupar el tiempo libre en actividades laborales es una de las consecuencias de no contabilizar el tiempo requerido para la preparación de clases. Así, los maestros deben realizar dichas tareas en su domicilio 89% de la población entrevistada .

Tampoco está previsto el tiempo necesario para desarrollar tareas de coordinación con los compañeros o los padres de los alumnos, actividades que siempre se concretan fuera del horario de clase. De este modo, resulta imposible implementar un límite claro –y saludable– entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre o tiempo de descanso y recuperación, provocando fatiga y conflicto en la esfera familiar. He ahí otro elemento de estrés y riesgo psicosocial: fatiga residual, malestar con sufrimiento psíquico y otros trastornos psicofísicos, pérdida de voz, dolores y contracturas entran entre las más comunes.

Esta imposibilidad de conciliar el trabajo con la vida familiar y las actividades domésticas inducen estados de fatiga adicional, hecho que deviene más penoso y generalizado en el gremio docente, debido a la división sexual de trabajo que obliga a las mujeres a una doble presencia.

**Cuadro N° 1.** Distribución de las horas de trabajo y descanso

34 horas semanales de trabajo	65%
Realiza horas extraordinarias	55%
No registra horas de descanso	57%
Superan horas por convenio	67%
Continua con sus actividades en el tiempo libre	93%
Continúa pensando en el trabajo	88%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

## 4.2. Exigencias emocionales

Este eje refiere a la necesidad de controlar y modelar las emociones, las propias y/o las de otras personas con las cuales se interactúa, en particular en profesiones como la docencia en las que se involucra al mismo tiempo la personalidad y la subjetividad del trabajador.

Como resulta esperable, declaran estar en contacto directo y permanente con su «público» (94%), enfrentando en esta interacción situaciones de tensión con alguna frecuencia (69%). Las condiciones sociales actuales, la pauperización de las familias, los episodios de violencia y las nuevas funciones que debe cumplir la escuela los llevan a enfrentar a personas en situación de crisis o angustia que de alguna manera intentan resolver (47%) viéndose, incluso, en la necesidad de dominar o esconder sus propias emociones (con valores que oscilan entre «siempre» (28%) y «a veces» (53%).

En estas instancias de interacción y relacionamiento permanente, el docente también puede llegar a experimentar sentimientos de angustia que lo perturban y le producen sufrimiento y estrés.

En profesiones como la docente –y en general todas aquellas vinculadas al sector servicio o tareas de cuidado– estos factores de tipo emocional juegan un papel fundamental, dado que el trabajador se encuentra siempre en riesgo de enmascarar la esfera profesional con la privada.

### Cuadro N° 2. Demandas de orden emocional

Exposición a contacto directo y permanente	94%
Enfrentamiento de situaciones de tensión	69%
Contención y atención de personas en situación de crisis y angustia	47%
Control de las propias emociones	81%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

## 4.3. Autonomía. Del control de la tarea

La autonomía en el trabajo consiste en la posibilidad de ser actor, conducir la propia vida profesional y tener la posibilidad de progresar y hacer carrera, de intervenir en la producción de bienes o servicios con capacidad para participar en la adopción de decisiones, usar y desarrollar sus competencias profesionales y seguir aprendiendo.

El control burocrático de la tarea o la falta de retroalimentación de los procesos de trabajo constituyen factores que operan en la conformación de los riesgos psicosociales durante el desempeño laboral a la vez que implican una carga de sufrimiento, presentando con frecuencia signos visibles de fatiga residual.

En cuanto a los niveles de autonomía, una tercera parte afirma trabajar solo (33%), gozando de una cierta independencia para organizar su tarea según su propio criterio (63% «a veces» y 23% «siempre») así como desarrollar sus capacidades profesionales (94%) o modificar en ocasiones los objetivos propuestos sea por su propia iniciativa (12%), conversando con su superior (31%) o de modo colectivo (56%). Otros, marcan la necesidad de ajustarse a ritmos y controles frecuentes (89%) o alcanzar metas predefinidas frente a las cuales advierten dificultades (85%).

**Cuadro N°3.** Niveles de autonomía en el control de la tarea

Posibilidades de trabajar solo y con autonomía	33%
Posibilidad de organizar el trabajo	94%
<i>A veces</i>	69%
<i>Siempre</i>	25%
Posibilidad de desarrollar sus capacidades profesionales	98%
Posibilidad de modificar y consensuar las metas	83%
<i>Por propia iniciativa</i>	12%
<i>Conversando con el superior</i>	31%
<i>Conversando con otros o colectivamente</i>	56%
Ritmo por controles permanentes	89%
Necesidad de alcanzar metas predeterminadas	86%
Dificultades para alcanzar las metas	85%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

**4.4. Relaciones sociales al interior de la escuela**

Los vínculos sociales que se establecen en el ámbito de la escuela sea con los compañeros, los directivos y fundamentalmente con los alumnos resultan centrales en el proceso de trabajo y la subjetividad de los docentes. La integración o inserción social en el grupo, el sentirse miembro y parte y obtener el reconocimiento de los pares a través de la tarea realizada constituye uno de los elementos principales que favorece la salud mental (Dejours, 2001). Por el contrario, cuando esta dinámica de autorrealización se pierde se generan situaciones de estrés y sufrimiento.

En general, si la situación de trabajo se deteriora e incide en el cumplimiento satisfactorio de las tareas y los fines programados, el compromiso subjetivo con ellas se distorsiona involucrando emociones y dando origen a vivencias de ineptitud e incluso síntomas depresivos.

En cuanto a la relación con los pares y superiores, la casi totalidad reconoce recibir ayuda, distribuida en proporciones equivalentes entre «siempre» o en «algunas ocasiones» de sus supervisores o de sus compañeros frente a las dificultades que se plantean en la labor cotidiana; también declaran intercambiar ideas en torno a las cuestiones vinculadas con la organización, sea en reuniones formales o en contextos de mayor informalidad, con comportamientos similares al anterior.

Asimismo, la mayoría aprecia, en los directivos, su capacidad para brindar atención y ayuda adecuada en caso de necesidad, conocer la tarea que desarrollan y ser ecuanimes en el trato con el personal a su cargo. Algo equivalente sucede con los compañeros (que resultan colaboradores y amistosos), En resumen, los docentes se sienten estimados y respetados tanto por parte de sus pares (97%), como de los directivos (95%) con quienes pueden conversar e intercambiar ideas (91% con los pares y 82% con los directivos).

El resto declara atravesar episodios de desacuerdo con sus superiores (65%), acerca del modo de realizar la tarea, y con mayor frecuencia con los compañeros (85%), lo cual genera cierta tensión (nuevamente los valores más altos se corresponden con el desacuerdo con los compañeros (58% respecto a un 45% para los superiores).

**Cuadro N° 4.** Las relaciones sociales al interior de la escuela

Recibe ayuda de sus superiores	97%
Recibe ayuda de los compañeros	98%
Desacuerdo con los superiores en relación con la tarea	65%
<i>Siempre</i>	11%
<i>A veces</i>	54%
Desacuerdo con los compañeros	85%
<i>Siempre</i>	6%
<i>A veces</i>	79%
Intercambia con los compañeros sobre cuestiones de la escuela	96%
Tensión con superiores	45%
Tensión con compañeros	58%
Reconocimiento y respeto	
<i>Superiores</i>	95%
<i>Compañeros</i>	97%
Superiores tratan a todos por igual	95%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

**4.5. Conflicto de valores**

Un elemento de perturbación en torno a las condiciones en que se desarrolla actualmente la tarea educativa supone, por parte del maestro, un posicionamiento en tanto profesional acerca del modo de dar respuesta a tales circunstancias. Por un lado, se encontrarían aquellos docentes que se orientan a privilegiar la función asistencial y de contención sintiéndose impotentes ante escenarios de crisis y pobreza. Por el contrario, otros prefieren enfatizar su rol educador y reniegan de las funciones recientemente incorporadas. En cualquiera de ambas posiciones, se experimenta la sobre exigencia y las limitadas posibilidades de dar respuestas adecuadas.

En los datos analizados, el grupo que reconoce, al mismo tiempo, sentirse interpelado y obligado a dar cuenta de funciones que rechaza o tareas que desaprueba representa una cuarta parte del total de respuestas recibidas. Por el contrario, la casi totalidad vivencia sentimientos de orgullo por el trabajo realizado, al que le atribuyen una alta utilidad social. Como consecuencia lógica, la mayoría no alcanza a percibir posibles condiciones de explotación.

#### **Cuadro N° 5.** Contradicciones y conflicto de valores

<u>Realización de tareas con la que desacuerda</u>	<u>24%</u>
<u>Tareas que desapruueba</u>	<u>28%</u>
<u>Experimentar orgullo por el trabajo bien hecho</u>	<u>98%</u>
<u>Reconoce la utilidad de la función que realiza</u>	
<u><i>Siempre</i></u>	<u>74%</u>
<u><i>A veces</i></u>	<u>22%</u>
<u>Vivencia de explotación</u>	
<u><i>Siempre</i></u>	<u>6%</u>
<u><i>A veces</i></u>	<u>30%</u>
<u><i>Nunca</i></u>	<u>64%</u>

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

#### **4.6. La inseguridad en la situación laboral**

En los contextos laborales actuales factores como el riesgo físico, el ruido interno y externo, la iluminación escasa, la falta de espacio por hacinamiento en las aulas, la ausencia de lugares de trabajo o reuniones, los sanitarios inadecuados definen condiciones de trabajo deficitarias.

En la población investigada, alrededor de la cuarta parte considera satisfactorias las condiciones físicas de trabajo, con excepción de los valores que se corresponden con hacinamiento categoría en la que 69% la considera adecuada. Por el contrario, el resto, las evalúa como deficitarias. Aproximadamente la mitad destaca que tanto la limpieza como el nivel de humedad de los ambientes, el estado de los sanitarios o la temperatura, sea por exceso o muy bajas, son insatisfactorias con cierta frecuencia. Para el cuarto restante, siempre.

Son este tipo de condiciones las que a la larga terminan promoviendo estados de malestar, alteraciones emocionales y sensoriales tanto en los docentes como en los alumnos, aun cuando no lo manifiesten expresamente ni los vinculen con éstos. De igual modo, los locales escolares con instalaciones eléctricas inseguras, ampliaciones de construcción precaria y provisión de medios e instrumentos de trabajo deficientes o inexistentes, determinan resultados que empobrecen el trabajo docente y al sujeto que lo realiza.

### Cuadro Nº 6. Condiciones físicas y de seguridad en el lugar de trabajo

<u>Limpieza deficitaria</u>	
<u>Siempre</u>	<u>12%</u>
<u>A veces</u>	<u>64%</u>
<u>Ambientes con exceso de humedad</u>	
<u>Siempre</u>	<u>20%</u>
<u>A veces</u>	<u>48%</u>
<u>Con malos olores</u>	
<u>Siempre</u>	<u>15%</u>
<u>A veces</u>	<u>57%</u>
<u>Niveles elevados de temperatura</u>	
<u>Siempre</u>	<u>22%</u>
<u>A veces</u>	<u>56%</u>
<u>Niveles bajos de temperatura</u>	
<u>Siempre</u>	<u>29%</u>
<u>A veces</u>	<u>53%</u>
<u>Estado deficitario de los sanitarios</u>	
<u>Siempre</u>	<u>29%</u>
<u>A veces</u>	<u>53%</u>

Fuente: elaboración propia en base a los datos de la Encuesta Argentina sobre Riesgos Psicosociales en el trabajo del Sector docente primario de escuelas públicas de la Provincia de Corrientes.

En resumen, a partir de los seis ejes temáticos de RPST para el sector docente se destacan las siguientes realidades:

- carga horaria por encima de las horas de convenio, lo que redundaría en la invasión del tiempo libre y trabajo en el domicilio y una suerte de explotación por sí mismo;
- enfrentamiento a situaciones de tensión en particular debido a las condiciones sociales de las familias o hechos de violencia doméstica, La consecuencia es el involucramiento subjetivo del docente que puede derivar en estrés y sufrimiento;
- posibilidades de autonomía y de organizar el propio trabajo, coexistiendo con el cumplimiento de metas sometidas a control y dificultades para alcanzarlas;
- vínculo social satisfactorio sin aparentes indicadores de RPST;
- si bien una parte subraya la existencia de tareas y situaciones con las que no está de acuerdo, en general manifiestan satisfacción y orgullo por la labor que realizan;
- condiciones ambientales y físicas insatisfactorias.



## CONCLUSIONES

Los casos examinados ponen en evidencia la presencia de RPST en particular en lo que hace a la cantidad, ritmo e intensidad de las tareas, los que inciden en la carga psíquica, mental y global. El tiempo real en el interior de las escuelas no los habilita para el trabajo colectivo y el intercambio con los compañeros; tampoco la presencia de un doble discurso en el que, alternativamente, se enaltece a la educación y sus trabajadores exigiendo calidad, en tanto en el plano simbólico se los desconoce y degrada (Martínez, Collazo, Liss, 2009).

En este marco, se tiende a considerar que el docente que se desempeña en un solo puesto, en realidad cumple media jornada; lo que implica desconocer el tiempo que se requiere para la preparación de clases, corrección de trabajos o reuniones institucionales sea con los otros docentes o con los padres. Todas estas horas no son remuneradas, con excepción del cargo directivo que si cuenta con una asignación de valor económico específico.

Entre las funciones que se espera desempeñe un docente se encuentra su capacidad para sentir empatía con el alumno, reconocer y comprender sus sentimientos y contenerlo. Inversamente, que evite expresar sus preocupaciones, dificultades, emociones e incluso opiniones. Sin embargo, en toda relación laboral, y en particular en la relación pedagógica en la que el vínculo con el alumno configura el núcleo del proceso de trabajo, se ponen en juego los afectos. Negar estos elementos que involucran y comprometen al maestro sólo favorece el incremento de sus vivencias de sufrimiento y desamparo. A esto hay que sumar otros cambios sociales y culturales que modificaron la relación prevaleciente entre docentes y los alumnos y sus familias con el aumento de la distancia social entre ellos confrontando, una vez más, con las representaciones prevalecientes en el imaginario social (Pérez Rubio, 2007).

De este modo, el docente se ve sometido a un conjunto de restricciones culturales o formas de presión social/familiar que sólo lo habilitan a desarrollar modelos de intercambio unilaterales. En tal sentido, los maestros deben hacerse cargo por sí mismos y sin cobertura institucional de una variedad de situaciones que contribuyen a conformar su actividad como un factor de riesgo, en particular, ante la ausencia de un discurso ascendente que trascienda la discusión por los niveles salariales y defienda al grupo favoreciendo los cambios.

Este tipo de circunstancias resultan evidentes a través de cierta predisposición a contraer distintas patologías sean psíquicas, mentales o somatizaciones. Los estudios epidemiológicos sugieren que el estrés tiene un papel preponderante en varios tipos de problemas crónicos de salud, particularmente en las enfermedades cardiovasculares, las afecciones músculo esqueléticas y psicológicas. Sin embargo, la indagación en relación con las patologías profesionales y los problemas de salud devela una total falta de conciencia con respecto a las posibles relaciones con las condiciones de trabajo, naturalizándolas. Las visitas al médico, esporádicas, en general no se asocian a factores de orden profesional mientras se perciben a sí mismos gozando de buena salud, a pesar que, al menos, una cuarta parte de los entrevistados consumen medicación calmante. Los docentes evidencian, así, una fuerte tendencia hacia la invisibilización de las posibles relaciones o

al ocultamiento del sufrimiento, sea como mecanismo de defensa o por simple desconocimiento de los RPST.

Sin embargo, el sufrimiento psíquico desencadenado en y por el trabajo, afecta a los sujetos en su totalidad, más allá de las circunstancias concretas que se verifican en su vida social y familiar. Frente a las mismas condiciones laborales cada trabajador elabora respuestas diversas según su personalidad y su modo de defensa característico, sean de reconocimiento o de negación.

Los magros salarios, la sobrecarga de trabajo, las condiciones físicas inadecuadas, situaciones de control, conflicto o tensión durante la jornada laboral, falta de reconocimiento del tiempo real que exige un adecuado desempeño contribuyen a conformar este escenario. Asimismo, cierta tendencia a negar toda posibilidad de confrontar o intervenir en algunas de las situaciones que soportan sus alumnos, aduciendo que derivan de problemas estructurales y no es posible darles solución. Para poder continuar con la tarea, muchos docentes apelan al mecanismo de la «sobre- adaptación» por el que evitan interrogarse acerca de sus condiciones de trabajo y de sus posibilidades de actuar. Esto contribuiría a evitar los estados de angustia, inseguridad y sentimientos de impotencia. Se trata de una forma de conformismo extremo que niega el problema y externaliza la causa y lo protege de la angustia que se genera. Porque si bien es cierto que la escuela no puede abordarlos en su raíz también lo es que existen algunas opciones que podrían aliviar el de estos alumnos en particular y sus familias.

Estos hechos particularmente traumáticos operarían como factores de riesgo psíquico. Una respuesta plausible, suelen ser los estados de estrés definidos como la capacidad que poseen los trabajadores para adaptarse o resistir a los riesgos y amenazas que provienen del proceso de trabajo. Si bien no se cuenta con datos que permitan identificar, específicamente, aquellos que ponen en práctica, algunos estudios hacen referencia a tales estrategias (Martínez, Collazo, Liss, 2009; Cornejo, 2009).

Este conjunto de circunstancias contradice el imaginario de la escuela que establecía el programa institucional (Dubet, 2006) en el que se formaron la mayoría de los docentes.

En resumen, los nuevos marcos neoliberales y posfordistas, han desdibujado los límites entre el trabajo productivo (fábrica, despacho, escuela) y el tiempo de reproducción modificando los imaginarios y poniendo en cuestión el valor social del trabajo docente y su vinculación con los trabajos afectivos y de cuidado. La falta de distinción entre el trabajo y el tiempo libre provoca el achicamiento de las horas de descanso con importantes incidencias en la salud de los maestros.

Condiciones como la híper-flexibilidad, la indeterminación de funciones, la autoexploración de las experiencias y emociones, configuran aspectos de un nuevo modelo social de éxito laboral y económico que se relaciona con la fractura del imaginario docente.

## CAPÍTULO X

# Riesgos psicosociales en el trabajo de inspectores de tránsito de Puerto Tirol y Ciudad de Corrientes

Lencina Yohana  
Pruyas Cinthia

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo expone los resultados de la investigación sobre factores de riesgo psicosociales de trabajo que se presentan en los inspectores de tránsito de dos localidades. Hemos tomando como punto de partida el concepto utilizado por Gollac (Neffa, 2015:115) quien lo define como los «riesgos para la salud física, psíquica, mental y social engendrados por determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y contenido del trabajo y los factores que interactúan en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores».

Para este estudio se partió de la descripción del proceso de trabajo, en el que se definen las características y funciones de la actividad que desarrollan estos trabajadores dentro de su jornada. Como así también, las diferentes situaciones de vulnerabilidad y deficiencias en materia de seguridad y condiciones laborales.

### 1. MUNICIPIO DE PUERTO TIROL Y MUNICIPALIDAD DE CORRIENTES CAPITAL: BREVE CARACTERIZACIÓN

Puerto Tirol, cabecera del Departamento Libertad, Provincia del Chaco, Argentina, se ubica a 18 kilómetros de Resistencia, capital de la provincia, sobre la ruta Nacional 16 y cuenta con una población de 12 158 habitantes, según datos del censo del INDEC 2010. El nombre la ciudad proviene del lugar de origen de los inmigrantes italianos (Tirol, Italia), que poblaron el lugar a partir del proceso migratorio de fines del siglo XIX y principios del XX. El nombre fue impuesto por el entonces gobernador de Chaco, el general Dónovan, el 6 de agosto de 1888.

Al contar con una abundancia de árboles de quebracho, se inició la explotación forestal a través de la instalación de aserraderos, y luego, con la compañía La Industrial del Chaco que años más tarde pasa a La Forestal, la que tiempo después, constituiría la Sociedad con Quebrachos Fusionados. Además, se instalaron empresas dedicadas a la

explotación de tanino. Todos estos productos eran transportados por el río Negro hasta el Paraná, por este motivo se denomina «puerto»; conformando así el nombre Puerto Tirol.

Para regular todas las actividades que se realizaban en la localidad, en 1946 se crea la Municipalidad, a cargo, en ese momento, de Carlos Crespo.

En la actualidad existe un parque industrial en el acceso principal al pueblo, el cual cuenta con veinticinco industrias, mientras que la empresa tánica sigue funcionando en el centro de la ciudad. Se caracteriza además por la realización de masivas fiestas culturales y religiosas.

Por otro lado, la Ciudad de Corrientes se sitúa a orillas del río Paraná, distante a 50 km de la confluencia del río Paraguay. Fue fundada por Juan Torres de Vera y Aragón, en el año 1588. Años más tarde de su fundación, fue nombrada como San Juan de Vera de las Sietes Corrientes, debido a San Juan Bautista que fue uno de los santos escogidos como patrono.

La ciudad cuenta con 352 374 habitantes según los datos estadísticos del INDEC del año 2010. El guaraní es la lengua alternativa de la población, de este origen es la voz *Taragui* proveniente de la unión de dos voces *tava* (pueblo o ciudad) y *agui* (cercano o vecino), empleada para referirse a la región.

Corrientes es reconocida culturalmente por eventos nacionales como la Fiesta Nacional del Chamamé y el carnaval, que se realizan en los meses de verano y atraen a numerosos turistas.

## **2. EL EMPLEO PÚBLICO MUNICIPAL**

A lo largo de la historia, los municipios se ocuparon de regular el uso y la producción del suelo urbano y de construir infraestructura y equipamientos colectivos como así también de prestar servicios básicos como alumbrado y recolección de residuos, entre otros. A partir de la reforma del Estado argentino, se desarrollaron transformaciones estructurales que implicaron el achicamiento de funciones estatales y de la administración central por programas de privatización y descentralización, desregulación económica y reducción del gasto público; se traspasaron programas sociales, educativos y de salud a la jurisdicción provincial y de estas a los municipios, sin embargo, la asignación de estas nuevas obligaciones y competencias, no fue acompañada de los recursos para llevarlas a cabo. Entre las nuevas cuestiones que se incorporaron a la agenda de los municipios se encontraban las referidas al bienestar de la población (políticas sociales), la puesta en valor de sus sociedades y territorios con el fin de atraer, retener y alentar la inversión y el empleo (promoción económica) y el mejoramiento de la calidad ambiental, reorientando la intervención municipal hacia el desarrollo local (García Delgado, en Urtizberea, Pagani, 2012).

En cuanto a las plantas de personal de las municipalidades, abunda el personal de baja calificación y escasos conocimientos, la carrera administrativa y el sistema de remuneraciones responden a enfoques burocráticos centrados en la antigüedad y clientelares (intercambio de designaciones y ascensos por favores políticos), en lugar de orientarse

en criterios de idoneidad, creatividad, productividad, compromiso y motivación. En este tipo de organizaciones, en general no se planifica ni se implementan políticas activas de desarrollo profesional ni en favor de ambientes y sistemas de trabajo apropiados, tampoco se detectan políticas de salud mental de carácter preventivo (Alonso en Urtizberea, Pagani, 2012).

Según una investigación de prevención de riesgos psicosociales en empleados públicos de la Municipalidad de la Plata (2012), la situación del empleo público municipal se ve representada por la falta de profesionalización y de oportunidades para el ingreso a un sistema de carreras que se encuentra lejos de estar basado en el mérito, la capacitación y el desarrollo. En estos contextos, es habitual el empleo inestable mediante contrataciones como la mensualización sin garantía de estabilidad, con renovación cada tantos meses, implicando un trabajo inseguro, exponiendo al trabajador a la incertidumbre en relación a la continuidad de su empleo.

Dada la diversidad de tipos de contratación, se constituyen dos clases o grupos de trabajadores, un segmento conformado por el personal de planta permanente y otro conformado por el personal con contratos con tiempo determinado. Esta fragmentación en el colectivo de trabajadores, expone a estos a la dificultad de sentirse parte de un colectivo de trabajo homogéneo y con posibilidades de cohesionar intereses. Además, facilita la aparición de conflictos y discriminación hacia aquellos trabajadores precarios o de planta transitoria por el hecho de no contar con el beneficio de estabilidad. Cabe destacar que el hecho de que en algunas áreas del municipio el personal esté en contacto con el público para la realización de diferentes tipos de trámites, o para atender, implica un trabajo con exigencias emocionales; deberá dominar sus emociones, pues, para no fracasar en su actividad.

Existe la necesidad de capacitación y de estrategias de motivación y compromiso para los miembros de la organización. Hay que agregar que la autorrealización de los empleados municipales no depende de las remuneraciones, que son habitualmente bajas, sino más bien de su participación en programas y servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la sociedad local (García Delgado. et al., 2012).

### 3. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

Para investigar los riesgos psicosociales en el trabajo de los inspectores de tránsito de Corrientes y Puerto Tirol y los comportamientos en relación con las diversas situaciones del entorno laboral, se emplearon estudios descriptivos.

El cuestionario utilizado fue la Encuesta Argentina de Riesgos Psicosociales, formulario semiestructurado que recorre seis ejes temáticos que corresponden al marco teórico desarrollado por el Dr. Neffa (2015): el eje *demanda psicológica y esfuerzo requerido* con el fin de observar las características, funciones, intensidad del trabajo y las exigencias de la actividad ; las *exigencias emocionales* eje que indaga aspectos de las diferentes situaciones críticas e inseguridad que deben afrontar los inspectores de tránsito, durante su labor, la cual supone moldear o esconder emociones y afrontar emociones de terceras personas; la *autonomía del trabajo*, que determina el margen de maniobra y

decisión que tienen los inspectores sobre el funcionamiento de sus tareas, la previsibilidad del trabajo, como así también, la oportunidad de desarrollar las capacidades que demanda el puesto de trabajo; los *conflictos éticos y de valores*, eje que aborda aspectos como la posibilidad de poder realizar un trabajo de calidad con el cuidado necesario para ello, y los insumos requeridos para lograr los objetivos propuestos. Este eje también indaga sobre las tareas que el trabajador debe realizar sin estar de acuerdo, tales como ocultar, mentir o falsear información, entre otras variables.

El quinto eje aborda las *relaciones sociales* con las personas ajenas a su lugar de trabajo, con sus compañeros, sus superiores y con la organización. El ambiente da lugar a la cooperación, al intercambio de información, pero el eje también abarca los conflictos, y las diferentes formas de violencia laboral (discriminación, agresiones verbales). Con la organización, se consideran aspectos como las posibilidades de promoción, los sistemas de remuneración y la evaluación de desempeño. Con las personas externas al lugar de trabajo, la violencia ejercida y el prestigio social que tiene la actividad.

Por último, el eje de la *inseguridad e inestabilidad del trabajo* está determinado por la precariedad del empleo (diversas formas de contratación presentes en los organismos públicos).

### **3.1. Las Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (CyMAT)**

Neffa considera que el trabajo genera tensión, así sea ejecutado en el domicilio, en el espacio público o en una organización ya que está sometido a determinadas condiciones y medio ambiente de trabajo. Estas condiciones

se encuentran constituidas por los factores (socio-técnico y organizacionales) del proceso de producción que pueden intensificar riesgos o impactar en la duración y configuración del tiempo de trabajo, la organización y contenido de trabajo, el sistema de remuneración, el efecto del cambio científico, tecnológico y aprendizaje. Dando lugar a las exigencias, requerimientos y limitaciones de la actividad, cuya articulación sinérgica y combinada da lugar a la carga de trabajo. (Neffa 2015)

Por lo tanto, las particularidades de cada sector intervienen en la modificación continua de los diversos factores que determinan las CyMAT (Neffa,1998:48). En efecto, el ambiente de trabajo es considerado una parte importante del medio en que viven los trabajadores dado que constituye uno de los lugares donde pasa gran parte de la vida, por ende, su bienestar físico, psíquico y mental depende en cómo se determinan las características del puesto.

Asimismo, durante la ejecución de las tareas la persona se encuentra expuesta a diferentes situaciones y a las deficientes condiciones de trabajo que condicionan el denominado proceso de trabajo generando determinantes del medio físico, emocionales y cognitivos que constituyen demandas y exigencias que el trabajador debe afrontar en su actividad en virtud del uso de su fuerza de trabajo. (Neffa, 2015).

En efecto estos factores presentes en la actividad, establecen la carga de trabajo que es asumida y asignada por el trabajador, provocando fatiga e inestabilidad en sus tareas. Como se presenta en este colectivo de trabajo, ellos se encuentran vulnerables a los

riesgos del ambiente y a las defectuosas condiciones de trabajo, por la propia naturaleza del puesto.

**PROCESO DE TRABAJO.** Este proceso de trabajo se articula a partir de tres elementos «objeto de trabajo que es el fin en que se orienta la actividad, el trabajo humano, es la actividad encauzada hacia un fin y, por último, los medios de trabajo maquinarias, equipos y tecnología utilizadas durante el proceso» (Neffa,1998:57).

A su vez, este determina el trabajo prescripto o asignado que debe ser resuelto por el propio trabajador, quien además de hacerse cargo de resolver los riesgos de su actividad, debe saber utilizar las herramientas, superando de la manera más conveniente los desafíos de la actividad.

Para estudiar los riesgos psicosociales consideramos el proceso de trabajo del cual deriva la organización y contenido del trabajo, dado que son los aspectos fundamentales que mantiene relación con las condiciones y medio ambiente del trabajo.

**ORGANIZACIÓN Y CONTENIDO DEL TRABAJO.** El modelo de producción capitalista, instauró la división técnica y social del trabajo, la primera se refiere, a la mayor o menor parcialización de las tareas asignadas a cada trabajador en su propio puesto de trabajo, es este caso, el deber de los inspectores es cumplir con el control y el orden del tránsito.

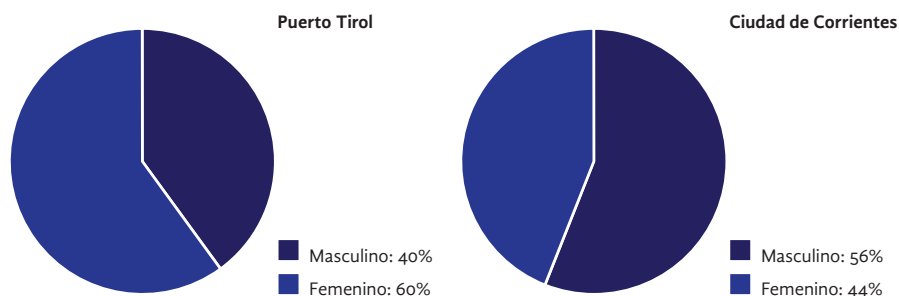
Por otro lado, la social incluye la separación o integración de las tareas de concepción-preparación de la producción y ejecución. En el caso de los inspectores de tránsito, deben ejecutar tareas manuales e intelectuales que son previstas dentro del lineamiento establecido por la propia organización. En función de esto se determina la relación de la organización y el contenido de trabajo, esta última fija la integración de las competencias, capacidades que el trabajador utiliza para desarrollar su actividad, de acuerdo a las exigencias que demanda su puesto de trabajo.

En efecto se fija que la relación entre el hombre y el trabajo crea condicionamientos y exigencias de su fuerza laboral que surge a partir de lo que sabe hacer o aprende en el ejercicio de sus funciones. A su vez, el trabajador utiliza sus capacidades intelectuales, psicoafectivas de aprendizaje y adaptación dando lugar al sufrimiento como consecuencias de las frustraciones generadas por el resultado del contenido del trabajo (Dejurs,1999).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Aspectos Sociodemográficos

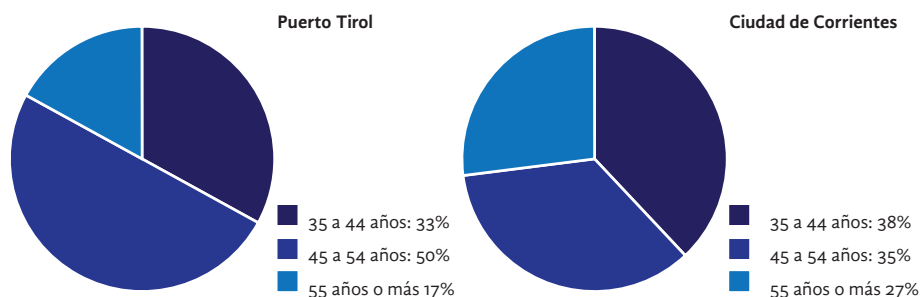
Gráfico N°1. Variable sexo



Fuente: elaboración propia en base a datos de la Encuesta Nacional de RPST

Como se observa en el gráfico anterior, la mayoría del personal de tránsito está integrada por mujeres (60%). Mientras que en la Ciudad de Corrientes hay una preponderancia de 56% del sexo masculino sobre un 44% de mujeres que se desempeñan como inspectoras de tránsito.

Gráfico N° 2. Variable edad



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En cuanto a la edad promedio de estos trabajadores, se evidencia que en ambos sectores los rangos de edad superan los 40 años, en el caso de Puerto Tirol el 50% está entre los 45 a 50 años, y en Corrientes el 38% está entre los 35 y los 44 años de edad, mientras que el 35% está entre los 45 y los 54 años, lo que da la pauta del escaso personal joven en el sector, lo que puede deberse al hecho de que el empleo público ofrece gran estabilidad laboral.



#### 4.2. Actividad de los Inspectores de Tránsito (intensificación del trabajo)

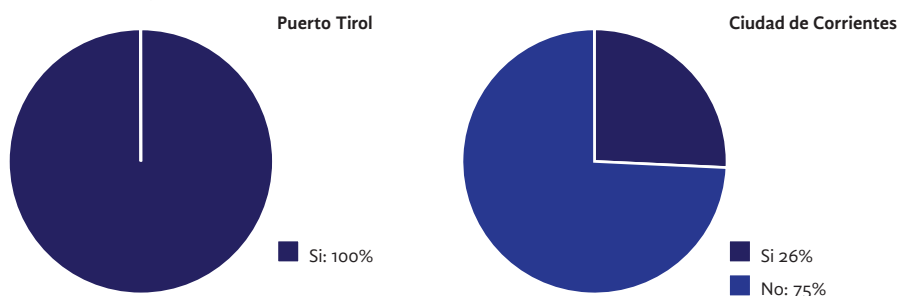
Como señalamos antes, en Puerto Tirol se realizan masivas fiestas culturales y religiosas que involucran la participación activa y obligatoria de los inspectores de tránsito, quienes declaran que su trabajo se incrementa en esas oportunidades. Deben cumplir tareas laborales los siete días de la semana, dado que los controles vehiculares se realizan también durante los sábados y domingos, cumpliendo horas extras por las cuales no reciben el pago correspondiente, salvo algunas excepciones. Salvo algunas excepciones que declararon recibir el pago por esas horas o francos compensatorios, por lo que, además, rara vez tendrían 48 horas seguidas de descanso.

Por otro lado, la ciudad de Corrientes, al ser una ciudad capital, tiene mayor cantidad de habitantes y circulación de vehículos lo que demanda un gran número de inspectores de tránsito en la vía pública. En este caso, el sector se divide en las siguientes categorías: oficiales, jefes de cuerpo, motoristas e infantes. Los denominados infantes, tienen la obligación de resguardar el tránsito del microcentro de la ciudad que se encuentra determina por las cuatro avenidas principales: Pedro Ferré, Gdor. Pujol, Artigas y Av. Costanera.

Estos inspectores realizan su actividad cumpliendo con las funciones de dirigir, ordenar, controlar el tránsito y velar por la seguridad de las escuelas que tienen a su cargo, semanalmente. Su jornada laboral es de lunes a viernes y se divide en dos turnos rotativos, por la mañana y tarde. Estos horarios estipulados les permiten a los trabajadores equilibrar su tiempo laboral y familiar. Si bien tienen horarios fijos establecidos, un porcentaje menor de los inspectores realizan horas extraordinarias. Estas horas se fijan en función de cubrir algún tipo de servicio especial, tal es el caso de aquellas actividades o eventos masivos que requieren de sus funciones, como, por ejemplo, durante el desarrollo de la Fiesta Nacional del Chámame o en los días de carnaval. En el caso de otros servicios especiales que requieren el cumplimiento de horas extras, estos se cumplen los fines de semana y en horarios diurnos, sin obtener francos compensatorios o pago remunerativos.

En las entrevistas realizadas no se incluyeron casos de trabajadores que cumplan horarios nocturnos. Es importante mencionar que este turno es cubierto por los agentes motoristas, o sea por la segunda jerarquía del escalafón de los inspectores de tránsito.

Gráfico N° 3. ¿Realiza usted horas extraordinarias?

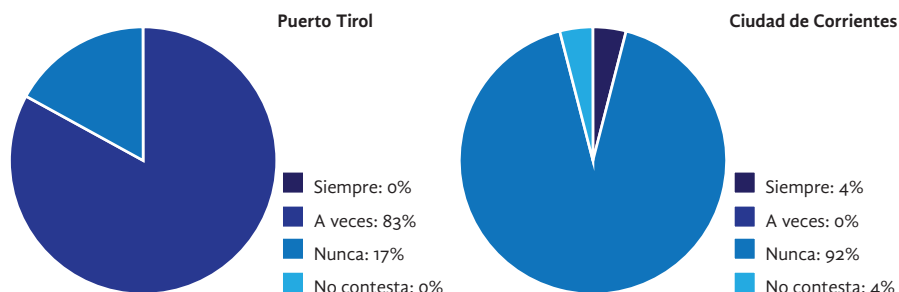


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambos gráficos se evidencia que el 100% de los trabajadores de Puerto Tirol realiza horas extras, mientras que en Corrientes lo hace un 75%. Si bien declaran que no realizan horas extras, hay un 26% del personal que sí las realizan.

Cabe aclarar que, en Puerto Tirol los inspectores de tránsito son menos y deben cubrir todas las actividades o eventos extra, fuera de su jornada habitual. En cambio, la Dirección de Corrientes cuenta con mayor número de personal que se divide en categorías, lo cual le permite tener apoyo técnico para cubrir diferentes eventos.

**Gráfico N° 4.** ¿Trabaja usted los domingos?

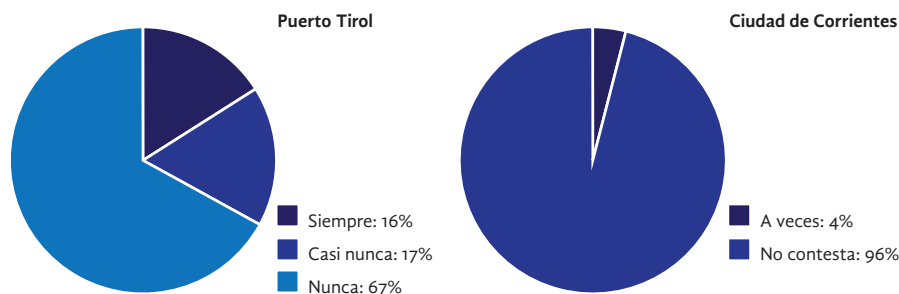


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol un 83% de los trabajadores suele realizar su actividad los domingos, mientras que un 17% de ellos afirma que no suelen trabajar otro día extra al de su jornada habitual. En la ciudad de Corrientes, el 92% de los trabajadores no trabajan los domingos, pero 4% afirma que sí trabaja y un 4% no responde.

Ante este escenario se observa una diferencia de días laborales en ambos sectores. Esta característica se debe a que los inspectores de tránsito de Corrientes, afirman que solo trabajan los cinco días hábiles de la semana. Pero en ocasiones, estos trabajadores suelen realizar periodos de guardias, lo que depende de la convocatoria que realice el jefe de cuerpo.

**Gráfico N° 5.** ¿Por las horas realizadas en domingos y días feriados o no laborales, recibe usted el pago o francos compensatorios?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Dado que los inspectores de tránsito trabajan horas extras consultamos si son recompensados por su cumplimiento. En la localidad de Puerto Tirol, la mayoría respondió que no recibe ni el pago ni horas ni francos compensatorios, mientras que un 17% contestó «casi nunca» y 16% afirmó que sí es compensado con pagos o francos.

Respecto de Corrientes se observa que el mayor porcentaje de los trabajadores no responde al interrogante.

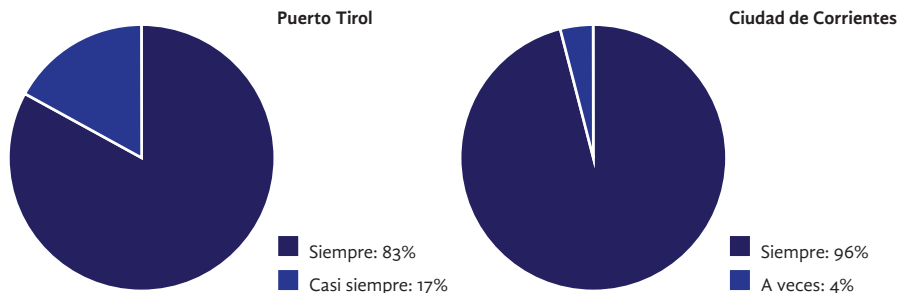
### 4.3. Naturaleza del puesto de trabajo

Los inspectores de ambas localidades permanecen a la intemperie largo tiempo parados realizando diferentes gestos y sufriendo temperaturas altas y bajas. En el caso de Puerto Tirol, deben trasladar en sus vehículos elementos inherentes a su tarea, por ejemplo, conos de seguridad. Cabe agregar que ambos sectores no cuentan con sanitarios propios, poniendo en evidencia la precarización en cuanto a estructura edilicia.

Por otra parte, el personal de tránsito debe observar la circulación de vehículos y personas, de tal manera que deben prestar atención a las señales o tener en cuenta detalles precisos al momento de realizar un acta de infracción o solicitud de la documentación correspondiente al hecho. Así mismo, se observó que en algunas oportunidades los inspectores son interrumpidos en su actividad para realizar otras tareas de mayor urgencia, por ejemplo, colaborar en accidentes de tránsito o algún acontecimiento que ocurre en las calles.

Las características mencionadas, inherentes a la naturaleza de estas tareas, generan molestias en el cuerpo, causan dolores físicos y traen consigo dolor de piernas, cintura y espalda y provocan fatiga.

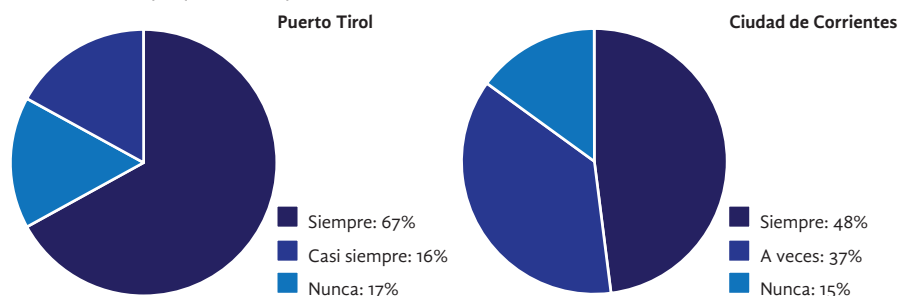
**Gráfico N°6.** Cuando realiza su trabajo, ¿usted debe permanecer largo tiempo parado?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Se observa que en las localidades casi el 100% del sector respondió que permanece parado durante el desarrollo de su labor. Dicha actividad exige que los trabajadores deban ejecutar sus funciones en una misma postura. Esta característica se determina en función de la naturaleza del puesto y el ritmo del trabajo.

**Gráfico N° 7.** Cuando usted realiza su trabajo, ¿debe prestar atención a señales luminosas o zonas breves, pequeñas, imprevisibles o difícil de detectar?

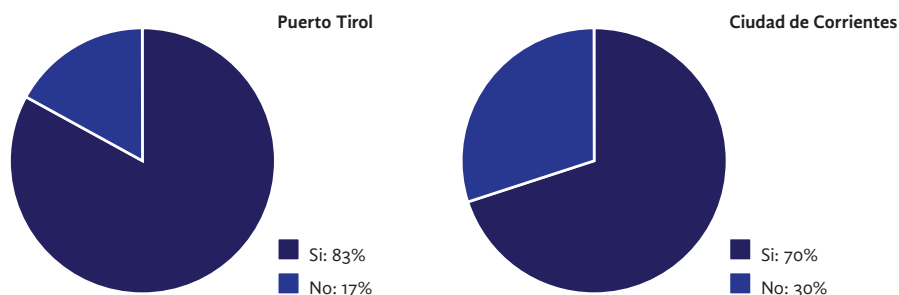


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En esta representación gráfica se evidencia que la mayoría de estos trabajadores siempre debe prestar atención a las diferentes señales luminosas, breves e incluso al momento de verificar la documentación de los vehículos durante el proceso de control de inspección.

Mientras que el 37% suele estar atento a las diferentes señales, y un 15% responde que «nunca». Estos últimos datos correspondiente a la Ciudad de Corrientes, se debe a que dependiendo del lugar donde se encuentren los inspectores, demanda que estos deban estar atento a la circulación y aglomeración de vehículos y/o personas por la concentración del tráfico.

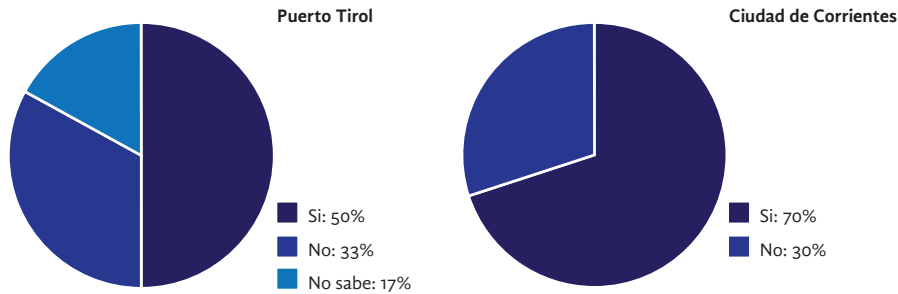
**Gráfico N° 8.** Desde que ingresó al organismo ¿sufre o ha sufrido usted alguna enfermedad o molestia relacionada con su trabajo?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Al considerar las características del puesto de trabajo se observa que el 83% y 70% de los trabajadores han sufrido molestias o enfermedades relacionadas a su trabajo las más mencionadas por ellos fueron dolor de columna, dolor de cabeza, piernas, lumbalgia, espolón y estrés.

**Gráfico N° 9.** Con el correr del tiempo, ¿piensa usted que su trabajo puede afectar o modificar su salud?

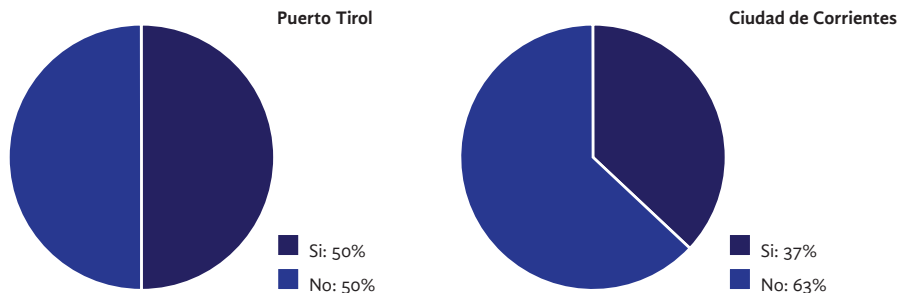


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol, la mayor proporción considera que su trabajo es más bien malo para su salud, mientras que el 33% respondió que el mismo no afecta su salud. Asimismo, en la Ciudad de Corrientes se evidencia que el 70% de los trabajadores afirma que con el correr del tiempo su trabajo podría afectar su salud.

Este factor se debe a las condiciones desfavorables en que se presenta su puesto de trabajo, tal como los diversos riesgos físicos, químicos, accidentes viales, además de las exigencias y ritmo de trabajo que demanda el ejercicio de su actividad.

**Gráfico N° 10.** ¿Su empleador le provee de elementos de protección personal adecuados según los riesgos a los que está expuesto?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En cuando a medios o elementos de trabajo, el 50% de los trabajadores en Puerto Tirol respondió que sí son provistos del EEP, como por ejemplo de chalecos y conos; sin embargo, el otro 50% no lo recibe.

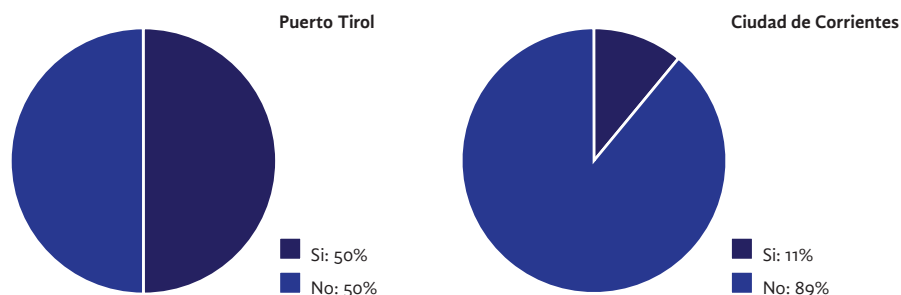
El 63% de los trabajadores de Corrientes afirma que su empleador no le provee los elementos de protección y un 37% sí recibe los medios o herramientas para el ejercicio de su actividad.

Ambos sectores afirman que no reciben los elementos y herramientas necesarias, porque sus respectivas organizaciones no cuentan con el presupuesto necesario para hacer frente a los insumos. Asimismo, los inspectores de Corrientes reconocen que en ocasiones deben adquirir la vestimenta de trabajo.

Por otra parte, los trabajadores expusieron la falta de prevención dada la nula capacitación e información sobre los riesgos y la seguridad en el trabajo, sumado al hecho de la falta de elementos de protección personal.

Es notorio en este sector, las deficiencias en información sobre los riesgos del trabajo que pueden ocasionar daño a su salud. Durante la encuesta, los trabajadores han manifestado que reconocen encontrarse expuestos a las condiciones climáticas, y a los diferentes riesgos presentes en su puesto.

**Gráfico N° 11.** Durante los últimos doce meses, ¿recibió usted alguna formación o información sobre los riesgos que su trabajo puede ocasionar en su salud en su seguridad?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Se observa que en la localidad de Puerto Tirol un 50% de trabajadores afirma no haber recibido información sobre riesgos laborales y el otro 50% afirma que sí recibió. Sin embargo, al consultar por el organismo que brindó esa información, ninguno dio una respuesta clara.

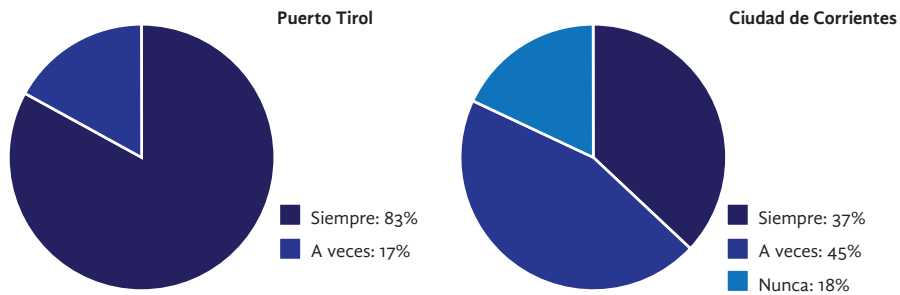
Por otro lado, en Corrientes, el 89% de los trabajadores afirma que no recibió información sobre los riesgos laborales presentes en su puesto de trabajo, y un 11% sí recibió.

En los sectores mencionados hay una deficiencia por parte de las instituciones para brindar información sobre los diversos factores que pueden dañar al trabajador. Esta característica, presente en ambas organizaciones, se debe a que carecen de personal idóneo para informar. Tampoco cuentan con carteleros o espacios que informen los riesgos de trabajo.

#### 4.4. Exigencias emocionales

El trabajo de los inspectores de tránsito implica también, llevar a cabo sus funciones en contacto con los transeúntes o usuarios que por lo general se da cara a cara, exponiéndolos a constantes situaciones de tensión y violencia con los mismos. Además, deben calmar a personas nerviosas teniendo que esconder o moldear sus emociones a fin de no fracasar en la actividad y poder realizar correctamente su trabajo.

**Gráfico N° 12.** ¿Sufre usted situaciones de tensión en relaciones con el público?



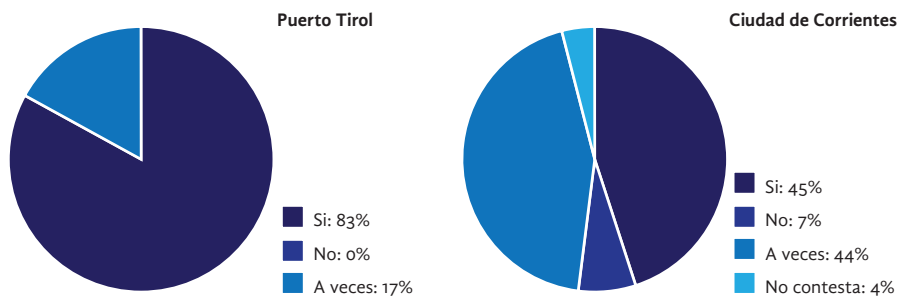
Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Se observa que el 83%; 37% y 45% de los trabajadores de ambas localidades reconocen que vivencian situaciones de agresión de diferentes índoles.

En el caso de Puerto Tirol, al ser una ciudad pequeña, en algunas ocasiones la violencia ejercida hacia estos trabajadores se traslada al hogar, a causa del control vehicular que realizan los inspectores a conocidos de su vecindario.

Los inspectores no solo deben vivir estas situaciones de violencia y sentirse vulnerables, además son conscientes de que pueden sufrir algún tipo de riesgo o accidentes de tránsito en su jornada de trabajo.

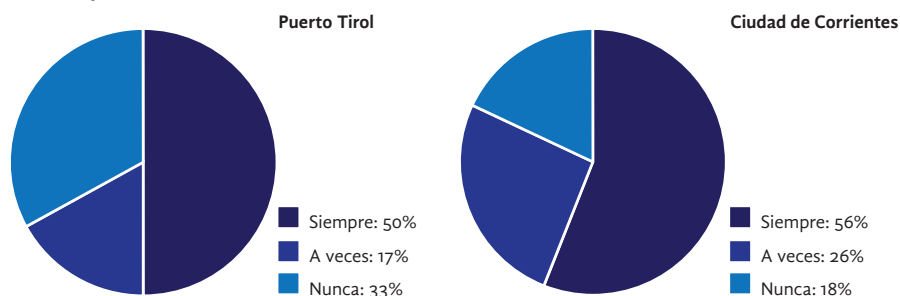
**Gráfico N° 13.** Mientras usted trabaja, ¿ocurre que esté en contacto con personas en situación de angustia?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

Se evidencia que en ambos lugares el 83%, 45%, 44% e incluso el 17% de los trabajadores están en contacto con personas angustiadas. Este aspecto está determinado por la propia exigencia de la actividad, al enfrentarse con personas coléricas, nerviosas a raíz de un accidente, o bien por el llamado de atención al estacionar de manera incorrecta.

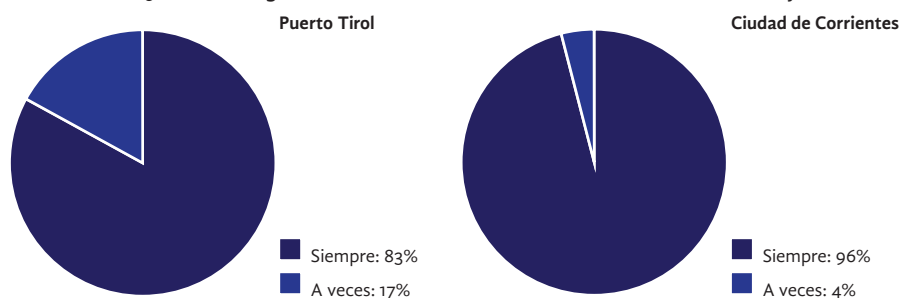
**Gráfico N° 14.** ¿Usted debe esconder sus emociones o fingir estar de buen humor en sus horas de trabajo?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambas zonas geográficas se observa que el 50%, 56% y 26% de los trabajadores deben esconder o fingir sus emociones en su jornada laboral. Mientras que el 17% y el 18% de los encuestados afirman que a veces deben simular que están de buen humor mientras realizan sus tareas.

**Gráfico N° 15.** ¿Corre el riesgo de sufrir accidentes de tránsito en el transcurso de la jornada laboral?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

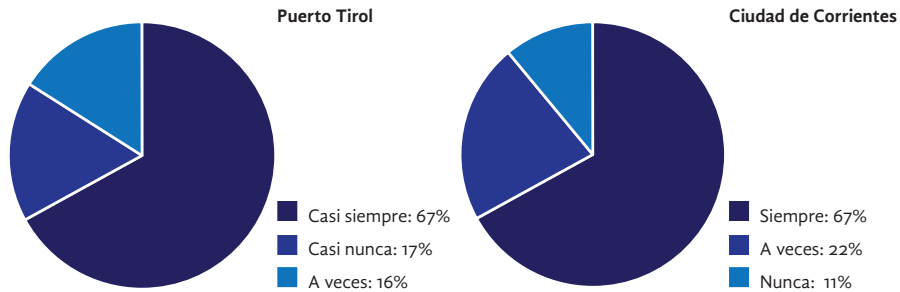
En ambas localidades, el 83% y 96% de los trabajadores afirman que siempre están expuestos a sufrir accidentes de tránsito. Por otra parte, el 17% y el 4% de los inspectores reconocen que a veces se encuentran en peligro de sufrir incidentes viales. Esta percepción de riesgo, se debe a la conciencia colectiva que tienen los trabajadores al enfrentarse a situaciones de peligro, miedo e inseguridad, temor a ser víctima de un accidente durante el cumplimiento de sus funciones.



#### 4.5. Relaciones sociales

Implica las relaciones con los compañeros, con la organización, así como también con los usuarios. Para que el trabajador se sienta satisfecho debe sentirse parte de un colectivo de trabajo, comunicarse, cooperar, tanto para poder recibir o transmitir conocimientos, como para recibir apoyo social y técnico para afrontar las dificultades que surgen durante el proceso de trabajo.

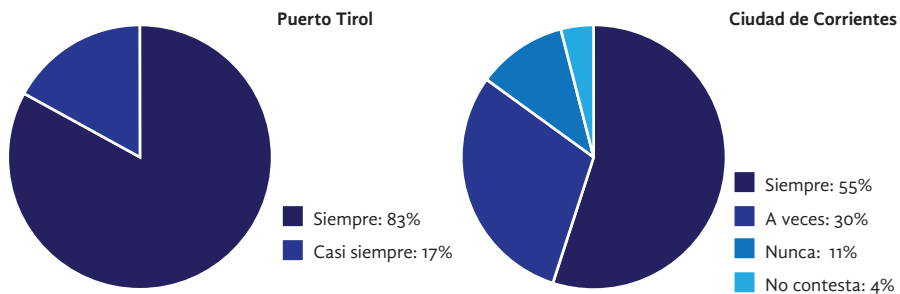
**Gráfico N°16.** ¿Sufre usted situaciones de tensión en sus relaciones con sus compañeros de trabajo?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol se observa que el 67% de los trabajadores sufre situaciones de tensión con sus compañeros de trabajo, solo el 17% y 16% declara «algunas veces». Por otra parte, en la ciudad de Corrientes, el 67% de los inspectores de tránsito siempre tiene situación de conflictos con sus compañeros de trabajo, a raíz de la manera en que están obligados a desempeñar sus tareas.

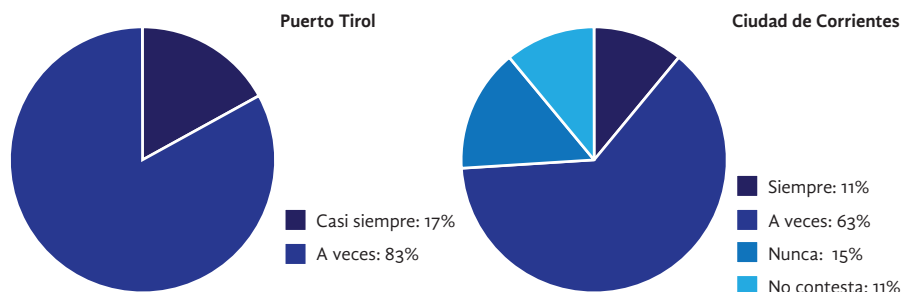
**Gráfico N°17.** ¿Habla usted con sus compañeros de trabajo del funcionamiento y la organización de su actividad laboral? (por ej. distribución del trabajo, naturaleza del material y de los equipos, desperfectos, defectos e incidentes, pausas, reemplazos horarios, condiciones de trabajo y de seguridad)



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambas localidades se observa que el 83%, 55% y 30% de los inspectores de tránsito hablan con los compañeros sobre el funcionamiento de su actividad, sobre la manera en que la realizan, acerca de las precarias condiciones de trabajo e higiene y seguridad, como así también sobre la falta de elementos o insumos básicos. Estas reuniones se dan de manera informal, en el lugar de trabajo o bien al terminar su jornada.

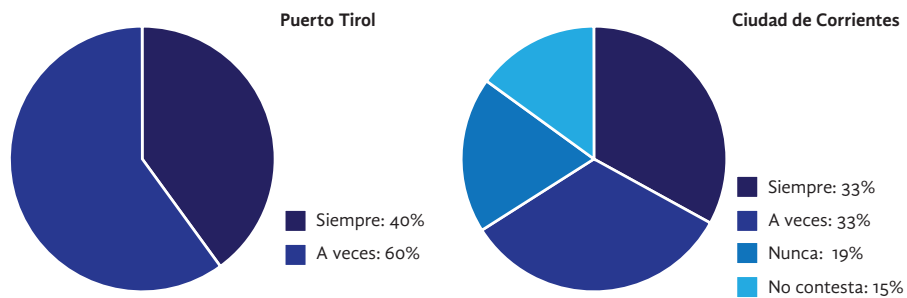
**Gráfico N°18.** ¿Suele suceder que usted esté en desacuerdo con sus compañeros acerca de la mejor manera de hacer el trabajo?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambas localidades, el 83%, 63%, 17% de los trabajadores afirman que suelen estar en desacuerdo con sus compañeros de trabajo en algunas ocasiones, al momento de realizar las funciones.

**Gráfico N°19.** En caso de desacuerdo, ¿usted discute con sus compañeros?



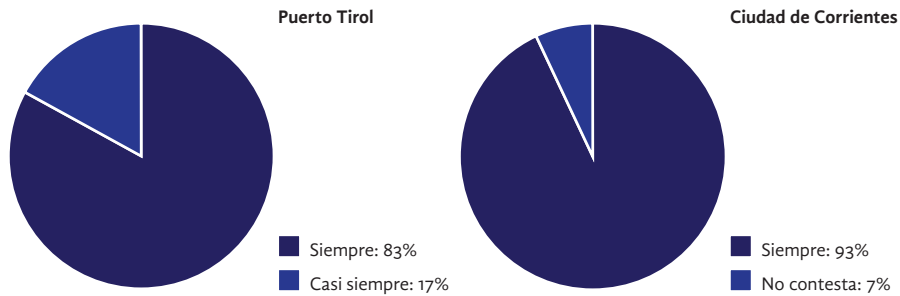
Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En estas representaciones gráficas se observa que, en Puerto Tirol y en Corrientes, el 60%, 40%, 33% de los inspectores de tránsito pueden discutir con sus compañeros sobre la manera de llevar a cabo los procedimientos o funciones pertinentes a su actividad.

Mientras que el 19% y 15% de los trabajadores en Corrientes optaron por las opciones «nunca» y «no contesta».

#### 4.6. Relaciones externas al trabajo (usuarios)

Gráfico N° 20. ¿Usted siente en su trabajo orgullo por el trabajo bien hecho?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En este caso se observa que el 83%, 93% y 17% de los trabajadores afirman que sienten el orgullo por el trabajo que realizan. Mientras que el 7% de los inspectores no contesta.

En Corrientes varios de los trabajadores han reconocido que les gusta lo que hacen y que se sienten bien haciendo su labor, lo cual torna significativo su trabajo. Además, consideran que mediante el ejercicio de su actividad brindan un servicio a la sociedad.

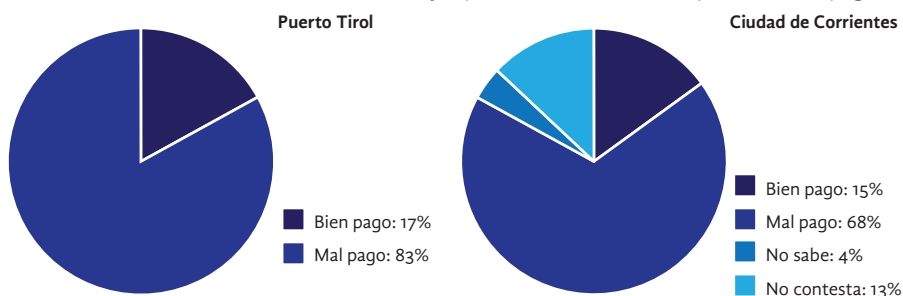
Si bien, los inspectores de tránsito valoran el servicio que prestan a la sociedad, su labor los expone a diferentes y constantes situaciones de violencia y afirman que estas situaciones violentas se deben a características de orden cultural de la sociedad y por la naturaleza del puesto que ocupan. En efecto, hay un estigma negativo sobre el rol de control y de hacer cumplir las reglamentaciones de tránsito que realizan en la vía pública.

#### 4.7. Relación con la organización

En este eje, indagamos acerca de la relación entre las tareas realizadas y la remuneración recibida; sobre las expectativas de hacer carrera y proyectar un futuro dentro de la organización y sobre las situaciones de violencia al interior de la organización.

Respecto de los escenarios de violencia en el lugar de trabajo, se observa situaciones que implican no solo distintas formas de agresión física, sino también vinculadas a la comunicación (verbal y no verbal), escenarios de acoso sexual, de hostigamiento, etc., que suponen la participación de una persona o de un grupo de personas que agreden a otra llevándola a una situación de debilidad e impotencia, lo que genera sufrimiento emocional y psíquico. En ambas localidades, las situaciones de violencia más frecuentes son: el ser ignorado, el ser ridiculizado en público, sufrir agresiones verbales, hechos que se atribuyen a la cultura de la propia organización y a las funciones que cumplen.

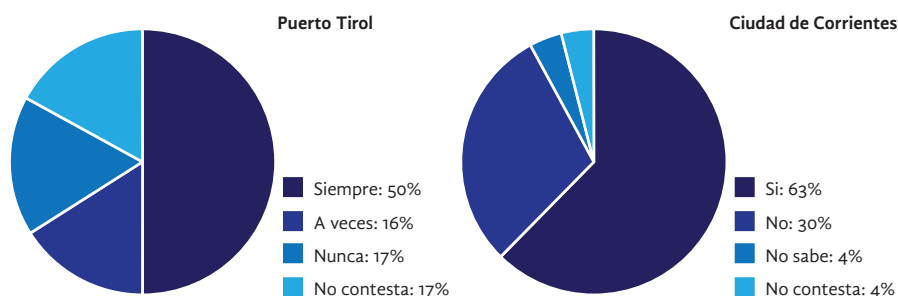
**Gráfico N° 21.** Teniendo en cuenta el trabajo que realiza, ¿considera que está bien pago?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambas localidades el 83% y 68% de los inspectores afirman que su salario es mal pago. En cambio, el 17% y 15% de los trabajadores consideran que es bien pago. Solo el 7%, 4% y 7% de los trabajadores de la ciudad de Corrientes optan por la opción «no contesta», «no sabe» o «no responde».

**Gráfico N° 22.** Teniendo en cuenta todos sus esfuerzos, ¿tiene expectativas de promoción o de ser ascendido?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En la localidad de Puerto Tirol y Corrientes se observó que el 50% y 63% de los trabajadores tienen expectativas de ascender, mientras que el 30% responde negativamente y el 16% afirma «a veces». Solo 17%, 17% y 4% del personal «no contestan», «no saben».

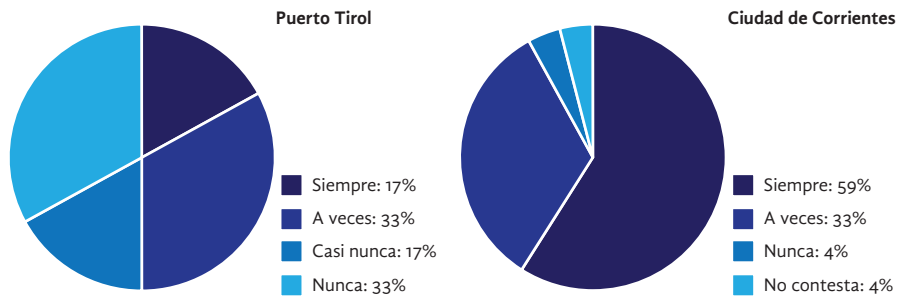
En cuanto al futuro de su trabajo la mayoría conserva expectativas de ascender dado que el empleo público ofrece la posibilidad de cambiar de categorías. Cabe agregar que, en Puerto Tirol, los trabajadores declaran que a pesar de subir de categoría si bien su salario aumenta, siguen realizando las mismas tareas y funciones.

En cambio, en la ciudad de Corrientes los trabajadores al ascender de categoría ejercen el rol de jefe de cuerpo, quienes son los que arman el equipo de trabajo y designan las paradas junto al oficial.

#### 4.8. Conflictos éticos y de valores

La ética laboral aborda aspectos como la posibilidad de realizar un trabajo de calidad, contando con el tiempo suficiente y el cuidado necesario para ello, y con los insumos requeridos para lograr los objetivos propuestos. Por otra parte, también hace referencia a tener que cumplir tareas con las cuales el trabajador puede no estar de acuerdo, tales como ocultar información, mentir o falsear información, entre otras variables. Asimismo, no siempre se cuenta con los medios adecuados para realizar la tarea, lo cual contribuye a originar sufrimiento en el trabajador, dado que siente que está trabajando mal porque no logra los resultados esperados.

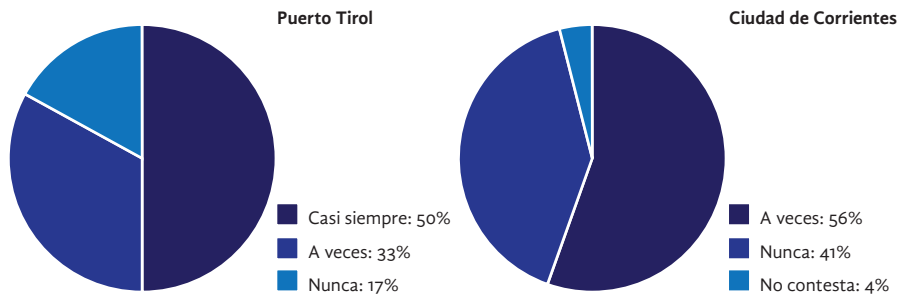
**Gráfico N° 23.** Para realizar un trabajo de calidad, ¿cuenta, en general, con los medios (máquinas, herramientas, recursos, insumos) adecuados?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol se observa que el 33% y el 17% nunca y casi nunca disponen de medios para realizar un trabajo de calidad. Mientras que en Corrientes el 59% y 33% afirman que siempre o a veces tienen los medios y las herramientas.

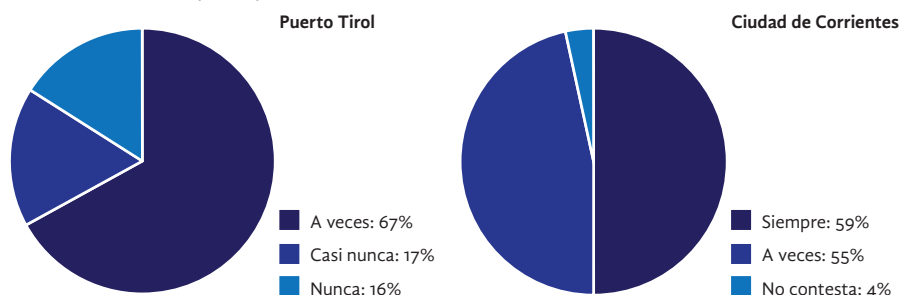
**Gráfico N° 24.** ¿Siente que en su trabajo debe hacer tareas con las que no está de acuerdo?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En la localidad de Puerto Tirol el 50% de los trabajadores reconoce que realiza tareas en desacuerdo, solo el 33% suele hacerlo y el 17% reconoce que nunca lo hace. Mientras que en la ciudad de Corrientes el 56% de los inspectores afirma que suele realizar funciones en desacuerdo. En ocasiones esto depende de las instrucciones que les dictan sus superiores de acuerdo con las zonas asignadas.

**Gráfico N°25.** ¿Siente que en su trabajo ha tenido que hacer actividades que desaprobea? (por ejemplo, ventas compulsivas, mentir, esconder información sobre la calidad del producto o servicio, o despedir personal)



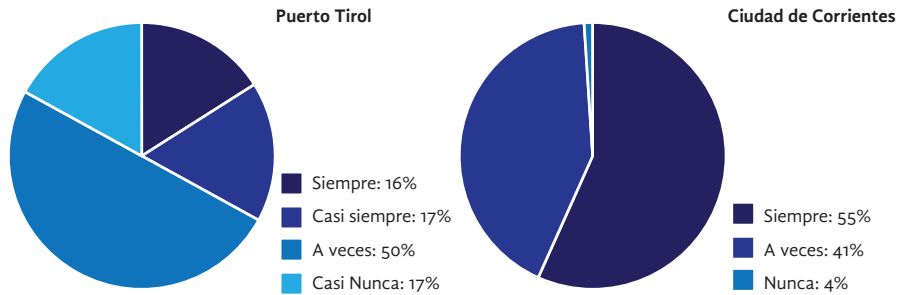
Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol, el 67% de los trabajadores reconoce que debe esconder información, el 16% afirma que nunca y 17% casi nunca se ve en esta situación. Por otra parte, se observa que en la capital de Corrientes el 55% y 41% de los trabajadores sostienen que suelen mentir o negar información. Por lo tanto, en las distintas localidades la mayoría de los trabajadores niega información, o bien, realiza alguna función que no corresponde a su actividad. En el caso de Corrientes uno de los encuestados ha manifestado que ha sido testigo de que algunos de sus compañeros han aplicado multas que no correspondían.

#### 4.9. Autonomía

Aquí se consideran aspectos relacionados con la posibilidad de construir la vida profesional, de hacer carrera, de participar en la toma de decisiones para usar y desarrollar competencias y seguir formándose. Un trabajo con autonomía para tomar decisiones, que permita el uso y el desarrollo de las competencias profesionales, crea las condiciones para aprender cosas nuevas y sentirse satisfecho. En el relevamiento analizado, se observa la poca o nula autonomía en el desarrollo de las actividades, realizar procedimientos, y gran cantidad de empleados siguiendo algún tipo de prescripción.

**Gráfico N° 26.** En general, las indicaciones dadas por sus superiores, ¿le indican lo que hay que hacer?

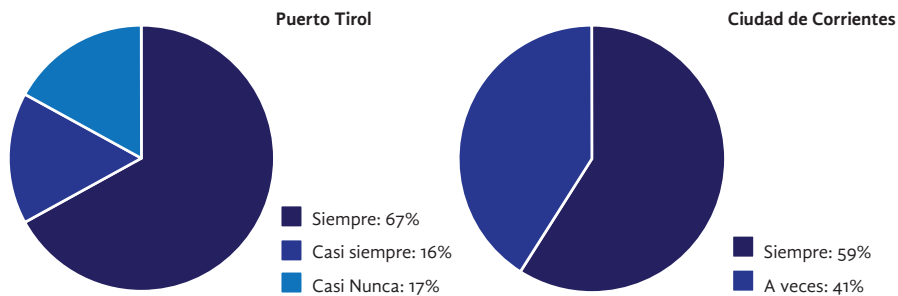


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En Puerto Tirol el 50%, 17% y el 16 % de los inspectores de tránsito afirman que sus superiores les dicen siempre, a veces y casi siempre lo que hay que hacer.

En Corriente se observó que el 55% y 41% de los trabajadores reciben instrucciones de las funciones a realizar; solo un 4% del sector afirma que nunca las recibe.

**Gráfico N° 27.** ¿En su trabajo recibe órdenes, consignas o guías de acción precisas?

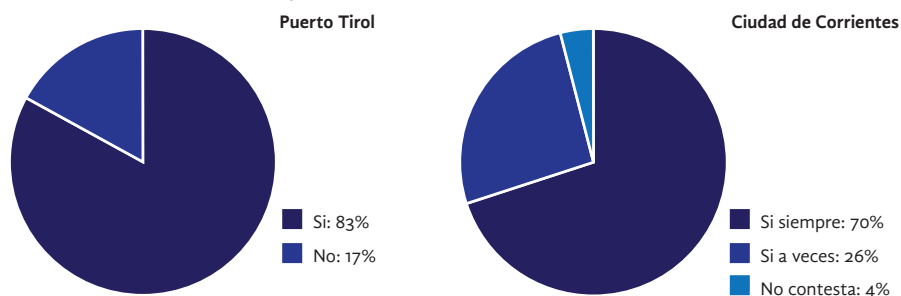


Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En ambas localidades el 67%, 59%, 41% y 17% de los trabajadores reconocen que reciben órdenes, guías precisas para el desarrollo de su actividad.

En el caso de Corrientes, los jefes de cuerpo en conjunto con los oficiales les asignan a los inspectores paradas y escuelas semanalmente a fin de cubrir la zona del microcentro de la ciudad.

**Gráfico N° 28.** ¿En su trabajo, usted tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos específicos?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST

En la localidad de Puerto Tirol el 83% responde que puede desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos específicos, sin embargo, el 17% indica que no lo hace. En cuanto a Corrientes, el 70% y el 26% declaran que siempre o a veces lo pueden hacer.

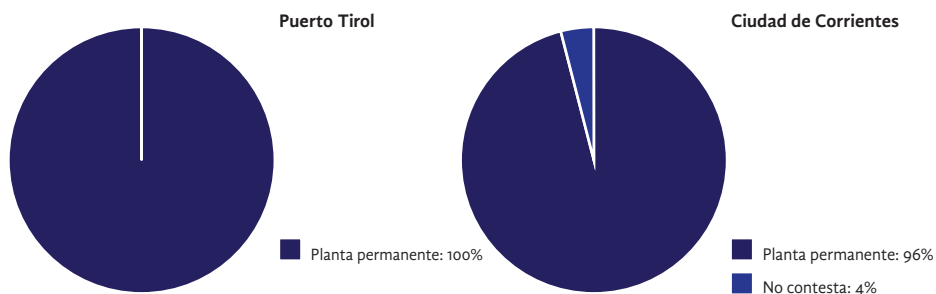
#### 4.10. Estabilidad y seguridad en el empleo

Este eje aborda aspectos vinculados a las condiciones de trabajo, como la precarización laboral, la inestabilidad en el puesto o en la organización, el futuro del empleo y el hecho de no poder hacer carrera.

La mayoría de los empleados municipales que participaron en la encuesta, cuenta con estabilidad laboral, sin embargo, al hablar de «hacer carrera», los encuestados en Puerto Tirol afirmaron que pueden subir de categoría por antigüedad, aumentando su salario, pero realizando las mismas tareas.

Por otro lado, los trabajadores de Corrientes tienen la posibilidad de escalar y cambiar de puesto dado que los diferentes escalafones (jefes de cuerpo, motoristas e infantes.) lo prevé.

**Gráfico N° 29.** ¿Qué tipo de relación o contrato de empleo tiene en esta actividad?



Fuente: elaboración propia en base a datos de la encuesta de RPST



En Puerto Tirol, el 100% de los encuestados tiene contrato por tiempo indeterminado, es decir, pertenece a la planta permanente, mientras que en Corrientes el 96% respondió que el cargo tiene carácter de empleo permanente y un 4% no contestó la pregunta, lo que puede deberse a la falta de información sobre las características de su relación laboral, dadas las diversas formas de contratación que existen en este ámbito.

## RECAPITULACIÓN FINAL

En el ejercicio de su trabajo, independientemente de la localidad de que se trate, los inspectores de tránsito están expuestos a similares riesgos psicosociales, por ejemplo, los originados en la intensificación del trabajo y la mayor disponibilidad diaria. Si bien los inspectores cumplen jornadas de ocho horas, realizan horas extras en festividades o eventos específicos.

En el caso de Corrientes, estos inspectores se dividen en categorías: jefes de cuerpo, motoristas e infantes. Estos últimos, son los encargados de cubrir la zona del microcentro de la ciudad. Al momento en que se requieran sus servicios para ejecutar alguna actividad extra, pueden ser convocados por los jefes de cuerpo.

En cuanto a Puerto Tirol, al ser una localidad más pequeña, la cantidad de inspectores es menor y no existe esta posibilidad de división en categorías, por lo tanto, les asiste una mayor responsabilidad de cubrir los puntos fijos del tránsito y los diversos eventos que ocurren en la localidad. Esta situación disminuye el tiempo de reposo del personal lo cual contribuye a la fatiga crónica, ya que aumenta la carga global de trabajo. Este aumento, en muchas ocasiones, no es compensado, ni con el pago de horas extras ni con francos compensatorios. Cabe destacar que los empleados se consideran mal pagos en función de las tareas y responsabilidades que cumplen.

Otra característica en común se presenta en la naturaleza del puesto de trabajo. Las funciones se ejecutan manteniendo el cuerpo en una misma posición, permaneciendo largo tiempo de pie realizando movimientos con los brazos y prestando atención a las señales del tránsito, produce la contracción constante del mismo grupo de músculos. En el caso de los inspectores de Tirol, deben además transportar elementos de trabajo en sus vehículos. Este aspecto también contribuye a la fatiga y cuando no se recupera y se acumula, la fatiga se convierte en patológica y predispone a contraer, como dijimos, múltiples trastornos.

En relación con el contexto de trabajo, en ambas localidades se presenta una significativa evidencia de las condiciones insalubres que sufren los trabajadores por la exposición a riesgos físicos y biológicos, como a los diversos cambios meteorológicos. En Puerto Tirol se añade el humo de la fábrica de tanino ubicada en pleno centro de la ciudad, que impregna la zona de un olor muy característico. Los trabajadores están expuestos a las variaciones de temperatura tanto en la vía pública como en sus oficinas dada la falta de climatización, tampoco cuentan con sanitarios propios, lo que habla de una precariedad general de las condiciones de trabajo.

En la ciudad de Corrientes como en la localidad de Puerto Tirol, los inspectores trabajan siendo conscientes de los riesgos inherentes en su actividad; saben que pueden

sufrir accidentes de tránsito o de trabajo en cualquier momento, lo que genera miedo y angustia. En ambos grupos encuestados hubo testimonios de inspectores que resultaron heridos en el ejercicio de su actividad. Es recurrente que ocurran accidentes cuando los conductores se resisten al control, al llamado de atención o huyen de un control de tránsito ocasionando lesiones físicas en los agentes. En Corrientes se presentaron casos de accidentes al levantar una moto, a causa de un siniestro de tránsito. En estos casos, la ART no ha dado respuestas por el incidente que sufrió el trabajador.

Asimismo, en ambas instituciones se evidenció la falta de elementos de protección personal, ya que no proveen de estos elementos al personal.

Los inspectores exponen, además, la falta de prevención dada la nula capacitación, e información sobre los riesgos y la seguridad en sus puestos de trabajo. Ante esta situación el trabajador padece de sufrimiento al sentirse desprotegido por la propia organización. Tampoco cuentan con profesionales en medicina laboral que realice chequeos generales en el personal del sector, no se evidencian medidas de cuidado de la salud. Por otro lado, la carga global de trabajo aumenta dado que los trabajadores deben sobre adaptarse al medio ambiente laboral con el consecuente sufrimiento emocional ante situaciones de falta de higiene y de inadecuados equipamientos, lo cual desvaloriza la calificación del trabajador, exponiéndolo a la disminución de la autoestima.

Por otro lado, al estar en contacto directo con el público conductores o transeúntes, los inspectores con frecuencia deben calmar a personas nerviosas para poder realizar correctamente su trabajo. Aquí entra en juego el control de las emociones y los agentes se ven expuestos a frecuentes situaciones de violencia verbal y física, y al riesgo de sufrir accidentes de tránsito. Estos factores de riesgo también se presentan cuando no cuentan con los medios (máquinas, herramientas) para realizar un trabajo de calidad. El conjunto de estos factores es una fuente de preocupación y carga emocional para el trabajador.

En los puestos donde hay poco margen de autonomía y control sobre la actividad, esconder las emociones resulta habitual dado que los trabajadores no pueden mostrar temor ante las situaciones de riesgo, de violencia verbal o física, o por no poder solucionar situaciones conflictivas o quejas. Por ejemplo, en la ciudad de Corrientes una encuestada declaró que fue agredida física y verbalmente por terceros al llamar la atención por estacionar de manera incorrecta.

Por su parte los inspectores de Tirol, en muchos casos siguen pensando en su trabajo cuando ya no están trabajando, pues en algunas ocasiones, la violencia ejercida hacia estos trabajadores se traslada al hogar pues, al ser un pueblo chico, las personas se conocen e incluso pueden darse situaciones donde el inspector realiza el control vehicular a sus propios vecinos; lo que puede generar además enemistades o conflictos entre estos. Todo esto, es una fuente de preocupación y carga emocional para el trabajador, pues se traslada la vida laboral a la vida personal y familiar. En estos casos, el control de las emociones será mayor y como consecuencia la carga psíquica también resulta mayor, influyendo en la salud. Estas tensiones generan estrés y afectan negativamente la salud, así como también insatisfacción laboral, angustia, ansiedad, alteración del sueño, del humor y falta de motivación y, una vez somatizadas, se manifiestan como contracturas musculares, trastornos del sistema digestivo, metabólicos y cardiovasculares, entre otros.

En cuanto a las relaciones sociales con los compañeros, facilitan al trabajador el apoyo social requerido para cumplir con los objetivos de su tarea a través de la transmisión de conocimientos y experiencias. Teniendo que pasar largo tiempo del día interactuando, los compañeros de trabajo se constituyen en una instancia de contención que ayuda a superar momentos difíciles que derivan de las CyMAT y de los RPST. Sin embargo, las relaciones sociales en el trabajo implican, muchas veces, la existencia de acuerdos y desacuerdos en cuanto al cumplimiento de las tareas, por ello es importante una buena comunicación interpersonal. En ambas localidades el mayor porcentaje de los encuestados afirmó que existen desacuerdos entre los compañeros sobre cómo realizar las tareas, pero pueden discutir con ellos sobre el tema, tienen la posibilidad de negociar en caso de desacuerdo.

En el caso de las relaciones sociales con el exterior, si bien, los inspectores de tránsito consideran que su actividad es un servicio a la sociedad, su labor los expone a diferentes y constantes situaciones de violencia. Afirman que estas situaciones se deben a la cultura de la sociedad y al puesto que ocupan. Estas características conforman el estigma negativo que la sociedad tiene sobre estos trabajadores por desarrollar su trabajo en el contexto de la vía pública, y por el rol que ejercen al cumplir y al hacer cumplir las instrucciones y reglamentaciones de tránsito.

Por otro lado, con respecto a la relación con la organización, la mayor parte de los encuestados, en ambas localidades, se considera mal pago, con una remuneración no adecuada a las tareas y responsabilidades asignadas. También, se puede analizar la relación empleados-organización a través de la percepción de los trabajadores respecto a la posibilidad de hacer carrera, dentro de la organización. Si bien en mayor medida los trabajadores manifestaron conservar sus expectativas de promoción o de ser ascendidos, en Puerto Tirol explicaron que, una recategorización no implica el cambio en las tareas asignadas. Mientras que, en Corrientes sí existe la posibilidad de asumir puestos con mayor responsabilidad dado que existen escalafones dentro del área.

Por último, en este ítem se analizan también las situaciones de violencia en el lugar de trabajo. Como hemos visto, implican distintas formas de agresión física, situaciones de violencia vinculadas a la comunicación (verbal y no verbal), de acoso sexual, de hostigamiento, etc. Suponen la participación de una persona o de un grupo de personas que agrede a otra llevándola a una situación de debilidad e impotencia, generando sufrimiento emocional y psíquico. Estas situaciones de acoso y violencia, pone en evidencia la falta de políticas de prevención de violencia laboral en las instituciones.

En cuanto a la ética laboral, pueden darse situaciones donde no se cuente con los medios adecuados para realizar la tarea. En el caso de Puerto Tirol, al menos la mitad de los encuestados nunca o casi nunca cuenta con estos elementos, a diferencia de la Ciudad de Corrientes que, en mayor medida, siempre o a veces, el personal cuenta con los medios de trabajo, esta diferencia puede deberse precisamente al hecho de ser una ciudad capital por lo que cuenta con un mayor presupuesto para adquirir herramientas y otros elementos de trabajo. En los trabajadores de Tirol, esta falta se da en mayor medida lo que contribuye a un estado de insatisfacción dado que los trabajadores sienten que están cumpliendo mal su tarea, que las condiciones de trabajo no son las adecuadas para lograr el resultado esperado, lo que genera malestares tales como ansiedad, depresión,

problemas gastrointestinales, perturbaciones del sueño y del humor afectando también las relaciones con los compañeros y familiares.

La encuesta mostró también que más de la mitad de los trabajadores, en alguna ocasión, debió cumplir tareas con las que estaba en desacuerdo. Estas realidades propician sufrimiento ético, ya que el trabajador debe cumplirlas para no correr el riesgo de sanciones o despido.

En cuanto a la autonomía, en los relevamientos analizados, se evidenció que el puesto de trabajo tiene poca o nula autonomía al momento de desarrollar las actividades o realizar procedimientos, ya que el personal sigue estrictamente algún tipo de prescripción. Estos trabajadores afirmaron que siempre reciben guías de acción precisas, lo que implica trabajar sometidos a excesivas presiones.

La realización del trabajo debe permitir la adquisición de habilidades para realizar las tareas, la posibilidad de aplicar esas habilidades, conocimientos y de mejorarlos para dar sentido a la actividad laboral con el fin de que el trabajador sea fuente de desarrollo personal. En el contexto analizado, muchos encuestados afirmaron que pueden poner en práctica sus capacidades o habilidades, sin embargo, se observó la ausencia de oportunidades de capacitación. Realidades de este tipo producen una desvalorización de las calificaciones profesionales del sujeto trabajador, disminuyendo la autoestima.

Por último, en relación con los aspectos vinculados a las condiciones de trabajo, la mayoría de los empleados que participaron en la encuesta, contaban con estabilidad laboral, excepto un 4% de la ciudad de Corrientes que no contestó la pregunta. Esta situación, tal vez se da por la falta de información respecto al tipo de contrato que posee el personal; en estas instituciones existen diversas modalidades de contratación. La diversidad de relaciones contractuales produce la segmentación del personal lo que deriva en situaciones injustas que, por lo general, están naturalizadas. Las personas expuestas a estas situaciones son más propensas a sufrir hipertensión, alcoholismo, tabaquismo, depresión, ansiedad, entre otras patologías de índole social.

Por último, dicho sector al depender del Organismo Municipal sufre deficiencias en los salarios que reciben; cabe aclarar que varios de los encuestados se consideran mal pago y al momento de realizarse la encuesta percibía menos que el salario mínimo, vital y móvil del momento. Cabe destacar que, en la compensación económica en términos monetarios, las horas extras no compensadas, constituyen un factor que precariza la relación laboral y contribuye a un aspecto de insatisfacción personal y laboral, provocando una disminución en la continuidad de su trabajo y afectando el deterioro de su salud.

## CONCLUSIONES GENERALES

De esta manera hemos llegado al cierre del libro, que recopila un total de diez textos originales cuyas producciones fueron seleccionadas y revisadas a partir del Seminario Virtual de Extensión e Investigación «Riesgos Psicosociales en el Trabajo, un abordaje crítico desde el enfoque de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y los Riesgos Psicosociales en el Trabajo» que organizamos el 10 de diciembre de 2020.

Al respecto, podemos concluir que cada uno de los trabajos contenidos en esta publicación representa avances significativos en términos de nuestros objetivos generales dentro del PI 18M007 que finaliza recién a fines de 2022, a saber:

1. Generar conocimientos sobre los riesgos psicosociales del trabajo como una dimensión ampliada de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), sus consecuencias económicas, sociales y sobre la salud de los trabajadores asalariados.
2. Elaborar y desarrollar un sistema de investigación para captar las vivencias y percepciones de los trabajadores mediante un *mix* de métodos, aplicando estrategias cualitativas (estudios de casos, entrevistas a informantes calificados, talleres de visualización, análisis de imágenes, entre otros) y cuantitativos (encuesta, observación directa, análisis estadístico de datos).
3. Generar los espacios de formación para nuevos investigadores que se ocupen de desarrollar estos conocimientos mediante investigaciones de tesinas, trabajos finales de especialización o tesis de posgrado.

Asimismo queremos poner de relieve que cada uno de los trabajos fueron expuestos por los respectivos autores tratando de resaltar las particularidades del caso estudiado, así como también sobre las distintas estrategias de análisis o focos de interés en el que centraron el estudio sobre los riesgos psicosociales en el trabajo.

El marco teórico general del proyecto, presentado en el Capítulo I, nos permitió ordenar y poner en evidencia, en distintas escalas y contextos, la existencia y vigencia de un *factor*

*de riesgo laboral* que aún sigue ausente en la legislación laboral de la Argentina, con las graves consecuencias que esto produce a la hora del reconocimiento de un daño proveniente de la exposición del trabajador a condiciones y ambiente de trabajo. Esto ocurre en interacción con otros factores de riesgo que permanecerían ocultos o deficientemente identificados. Aunque lo más importante, también, como destaca su autor, es actuar preventivamente en las condiciones y ambiente de trabajo, su organización y su contenido.

Por esta razón, podemos decir que estos estudios más que proveer de conclusiones generales conllevan en su espíritu el camino del reconocimiento, la valorización de una perspectiva teórica que parte de la noción del trabajo humano como una actividad no patógena, esencial y constitutiva de la dimensión subjetiva de la persona, su dignidad e integridad, así como también es un fuerte promotor de la inserción e inclusión social.

El reconocimiento en el capítulo II «Acerca de la intensificación del trabajo y sus impactos sobre los RPST», nos proporciona las claves objetivas y subjetivas para distinguir el fenómeno que viene produciéndose en casi todas las actividades y sectores de la economía, a saber la intensificación del trabajo. A diferencia de la carga de trabajo, se produce a partir de la especificidad que pueden adoptar el contenido y la organización del proceso de trabajo, su división social y técnica, y que ocurre tanto en el sector público como en el sector privado. A partir de allí, el autor señala la importancia de distintos estudios que abordaron la incidencia y consecuencias de este factor sobre la salud de los trabajadores y nos deja planteadas, a modo de conclusiones, las pistas que deberemos seguir para comprender más profundamente una de las causas que, a su entender, se encuentran en el origen de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo.

En el capítulo III se produce una síntesis del modelo de análisis de nuestro proyecto, tanto en el plano teórico como en el metodológico e instrumental y que se pudo advertir reflejado en cada uno de los capítulos dentro de la obra, fundamentalmente la visión sistémica, multidimensional y compleja que impregna el enfoque epistemológico y metodológico de nuestro proyecto.

Así, en el capítulo IV se desarrolla un análisis sobre la configuración del tiempo de trabajo y sobre la intensificación en una empresa recuperada por sus trabajadores (ERT) que produce papel industrial y que actualmente funciona como una cooperativa. Para ello, se relevaron datos cualitativos y cuantitativos (fundamentalmente mediante la aplicación de la EnArRPST) que permitieron detectar varias problemáticas. En primer lugar, se detectó una prolongación de la jornada de trabajo por medio de horas extras, que los asociados hacen para obtener pagos adicionales. Esto estaba combinado con trabajo rotativo y nocturno en la cooperativa, dado que las maquinarias requieren funcionar de manera continua y hay que cubrir esos turnos. Estas máquinas siguen siendo las mismas que cuando la empresa era privada y no han podido ser reemplazadas por falta de fondos. Ambos aspectos generan gran fatiga y desgaste a los miembros de la cooperativa y pueden conllevar daños a largo plazo para su salud. En segundo lugar, se analizó la dimensión de la intensidad del trabajo y se encontró que los ritmos de trabajo no parecían ser demasiado altos ni exigentes al momento de la recolección de datos. El hecho de que la cooperativa estuviese gestionada por los propios trabajadores hacía que esta dimensión no se configurara como especialmente problemática y se regulara en base a sus propios intereses. Estos resultados muestran así que ha habido tanto rupturas como

continuidades en la configuración del tiempo de trabajo en la cooperativa e indica también que es importante analizar este tipo de organizaciones para detectar la incidencia diferencial de los RPST.

En el capítulo V, la investigación puso de relieve las similitudes y diferencias en la actividad de cuidado, en dos colectivos de trabajadores, uno de la actividad pública y otro en el sector privado. Se distinguieron las tareas que cada grupo desarrolla debido a que sus pacientes conforman dos grupos etarios claramente diferenciados, gerontología y pediatría, evidenciando las estrategias utilizadas por cada caso para afrontar los RPST. Como metodología se administró la EnArRPST y sus autoras lograron evidenciar rasgos comunes que caracterizan la actividad, tales como, señalan, «ritmos de trabajo muy elevados y excesivas demandas, lo que lleva a generar una mayor carga global del trabajo y, por lo tanto, fatiga dado que el trabajo se intensifica». A partir de esto pudieron percibir un desbalance entre las exigencias, el esfuerzo y las recompensas recibidas, así como las consecuencias del abandono del sistema de salud, aunque más acentuada en el servicio de gerontología. Finalmente, las autoras reflexionan acerca de la situación de precariedad laboral que en general caracterizó por décadas al sistema de salud argentino y el impacto que generó la pandemia covid-19 en orden a la atención de los reclamos históricos de este sector, y las tareas aún pendientes de resolver en materia de reconocimiento y profesionalización.

En similar orden, el capítulo VI vuelve a retomar el análisis sobre el colectivo de enfermeros y enfermeras en nuestro país, pero su tratamiento tuvo por objetivo lograr una sistematización de trabajos anteriores y la interpretación de sus resultados a la luz de la teoría de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo. Este concluye destacando su utilidad para generar una suerte de síntesis y mirada integradora de aquellos, además de permitirles que mediante dicha recopilación pudieran capturar y dar cuenta del impacto que distintas situaciones que coinciden con las conclusiones ya expuestas sobre la salud de las trabajadoras en este sector y en los otros aspectos de sus vidas cotidianas, sobre los que también se encuentran con imágenes que revelan dichos hechos.

Al llegar al capítulo VII se retoman los factores de riesgos psicosociales, poniendo el foco sobre el eje demanda psicológica y esfuerzo requerido, a partir del análisis de una empresa financiera y el impacto que se produjo a partir del avance tecnológico sobre la organización y el contenido del proceso de trabajo. Como consecuencia de esto, se verificó un número mayor de clientes y usuarios potenciales de sus servicios pero que, al no haber sido acompañado con decisiones en el aumento de empleados, afectó las exigencias físicas y emocionales de los trabajadores en dicho sector. De esta manera, se hizo cada vez más amplia la brecha entre el trabajo prescripto y el trabajo real, tras la constante búsqueda de la satisfacción del cliente agilizando y haciendo más eficaces los servicios. Conscientes del papel decisivo que sus servicios juegan en la fidelización del cliente, ya que constituye el principal elemento para conseguir elevadas tasas de ganancias, se pone a expensas del empleado todo el esfuerzo, poniendo a pruebas en forma cotidiana su capacidad de liderazgo, el involucramiento con los objetivos de la organización, la capacidad por entender diferentes racionalidades de los sujetos con los que interactúa y su formación, entre otros aspectos en los que se concluyen a partir de la combinación de distintas técnicas de investigación utilizadas por sus autoras.



El capítulo VIII aparece la violencia laboral, una de las variables intermedias de los factores de riesgos psicosociales, que fue puesta en evidencia por el eje «las relaciones sociales en el trabajo» analizando las relaciones con el público externo de una universidad pública nacional. Estas relaciones analizadas dan cuenta de cómo se articulan entre compañeros y con la jerarquía para la organización de sus tareas y la demanda que requiere una movilización subjetiva; esto es, un esfuerzo psíquico y mental necesario para compensar las fallas de la concepción y del trabajo prescripto por otros y hacer frente a los imprevistos o dificultades que puedan surgir en la realidad en la atención con el público. En dicho contexto, suelen ser víctimas de la violencia física y verbal por parte del público pero, por otro lado, mantienen relaciones de cordialidad entre ellos, de quienes reciben el reconocimiento. Se confirmó lo descubierto por distintas investigaciones, las cuales pusieron en evidencia que los mayores signos de sufrimiento y fatiga se observan en trabajos con altas demandas, bajo control y poco apoyo técnico y social; lo que produce distintos tipos de efectos negativos como síntomas depresivos, agotamiento o fatiga psicológica, insatisfacción laboral, estimulando el consumo de medicamentos y el ausentismo. Este capítulo muestra algunas de las consecuencias de las políticas adoptadas para hacer frente a la pandemia covid-19 con relación a una profesión que experimentaba una intensificación del trabajo y una escasa recompensa monetaria. Cabe señalar que es una profesión definida por la negativa, los «no docentes», poniendo en evidencia la existencia de una división social y técnica del trabajo, aspecto poco abordado en los estudios disponibles.

En el capítulo IX se analizaron los riesgos psicosociales en el trabajo docente de escuelas primarias, los cambios operados en la sociedad y en la actividad, poniendo de manifiesto la existencia e incidencia de distintos factores de riesgos que afectan su salud física, psíquica y mental; principalmente originados por factores ambientales, sociales, económicos y ergonómicos; es decir, vinculados a la organización del trabajo, además de los tradicionalmente tratados por la literatura sobre higiene y seguridad, factores químicos, físicos y biológicos. Concluye que la profesión docente es compleja y está atravesada por profundas contradicciones pues se trataría de «un quehacer personalísimo donde el aprendizaje de la convivencia, la interacción con el grupo de pares y la comunidad educativa, en general, deviene crucial». El enfoque de los RPST resultó de mucha utilidad para analizar su proceso de trabajo que incluye más tiempo que el estatutario y por el cual se fija la remuneración, la falta de reconocimiento social y las estrategias defensivas a las cuales deben recurrir para sublimar el sufrimiento, pero que dan origen igualmente a daños para la salud a través de tensiones y estrés\_ «porque son víctimas de un doble discurso, pues alternativamente, se enaltece a la educación y sus trabajadores exigiendo calidad, en tanto en el plano simbólico se los desconoce y degrada». Y se pone en cuestión el valor social del trabajo docente y su vinculación con los trabajos afectivos y de cuidado.

En el capítulo X se estudiaron los riesgos psicosociales en una profesión que, por su propia naturaleza de empleados municipales, deben efectuar su trabajo en las vías de comunicación de una ciudad quedando expuestos a la intemperie, en la vía pública y en una región calurosa como lo es el nordeste de la Argentina. Como riesgo sobresalen la intensidad (siempre trabajan parados), deben aguzar su visión para detectar las luces reglamentarias y los números de las patentes, soportan largas jornadas de trabajo y la



necesidad de controlar sus emociones y fingir cuando reciben quejas e improprios – incluso la violencia física y verbal– por parte de los conductores a los cuales deben hacer observaciones o aplicar multas, y con frecuencia sufren accidentes pues trabajan sin disponer de todos los equipos de protección individual necesarios. A estos riesgos se une la insuficiente recompensa monetaria y su percepción de escaso o nulo reconocimiento social.

Finalmente, agregar que en el Seminario Virtual de Extensión e Investigación «Riesgos Psicosociales en el Trabajo, un abordaje crítico desde el enfoque de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y los Riesgos Psicosociales en el Trabajo», participaron numerosos becarios/as, tesistas, docentes e investigadores tanto del proyecto citado como investigadores invitados de otras universidades nacionales del país con quienes tenemos, desde hace algunos años, varios trabajos de colaboración permanente, así como con integrantes de la «Red de investigadores latinoamericanos de estudios sobre riesgos del trabajo», por lo que la implementación de la modalidad virtual facilitó que la convocatoria fuera exitosa y se pudiera extender a lugares y personas que en otros tiempos hubieran sido impensados. A todos, nuestro agradecimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, C. H., & Chudnovsky, M. 2002. «El sistema de salud en Argentina». Ministerio de Salud. Dirección de Docencia e Investigación. <http://www.bibleduc.gov.ar/areas/salud/dircap/mat/matbiblio/salud.pdf>
- AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/publications/reports/309>
- AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (2007). Encuesta ESENER. Bruselas.
- ALONSO, L., Fernández, C. (2013). *Los discursos del management. Una perspectiva crítica*. Lan Harremanak/28 (2013-I) (42-69).
- ANSOLEAGA, E. (2013). «Sintomatología depresiva y consumo riesgoso de alcohol en trabajadores expuestos a factores psicosociales laborales adversos: Un asunto pendiente en salud pública». Tesis para optar al grado de Doctor en Salud Pública, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- ARGYRIS, Ch. (1964). *Personalidad y organización*.
- ASKENAZY, P. (1998). «The neo-stakhanovism», Information and Communication Technologies, Employment and Earnings, intervention à la conférence internationale, Sophia-Antipolis, 22 et 23 juin.
- ASKENAZY, P., Caroli, E., y Marcus, V. (2002). «New Organizational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990's», Recherches économiques de Louvain, n° 1-2.
- ASPIAZU, E. (2008). «Una aproximación a los conflictos laborales de los profesionales de la salud en Argentina». IX Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- (2016). «Heterogeneidad y desigualdades de género en el sector Salud: Entre las estadísticas y las percepciones sobre las condiciones de trabajo». *Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales*, 19 (1), 55-66.
- (2011). «Los conflictos laborales en la salud pública en la Argentina». Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, MTEySS.
- (2014). «Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares: Una revisión

- teórica con enfoque de género». *Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 1, 177-194.
- (2017). «Las condiciones laborales de las y los enfermeros en Argentina: Entre la profesionalización y la precariedad del cuidado en la salud». *Trabajo y sociedad*, 28, 11-35.
- AYALA, D. (2017). «Factores de Riesgos Psicosociales en el Trabajo en el Hospital Pediátrico Juan Pablo II. Corrientes Argentina». En biblioteca Red Latinoamericana de Estudios e Investigaciones Sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST-LA).
- BALZANO, S. (2011). «Del Cuidado a los que Cuidan: Síndrome de desgaste laboral crónico en una colonia neuro-psiquiátrica». En Balzano, S. (ed.) *De la Nueva Cuestión Social al Cuidado y la Sociabilidad*. (pp. 207-234). Buenos Aires: EDUCA.
- (2012). «Visibilidad e invisibilidad de los cuidados en enfermería en una colonia neuropsiquiátrica argentina: Una mirada etnográfica». *Cuadernos de Antropología Social*, 35, 99-120.
- BARLET B., Malmarmey H., Memmi S., (2019). « Nouveau protocole et baisse de la participation des médecins: la collecte de données de l'enquête SUMER 2016-2017 à l'épreuve de l'organisation de la santé au travail, *Références en santé au travail*, n°157, pp. 107- 117.
- BAUDELOT, J., Gollac, M., y otros (1999). *Travailler pour être heureux?*, Fayard.
- BELIERA, A. (2018). «La enfermería como profesión. Autonomía y heteronomía en los procesos de delimitación de un perfil profesional en el entramado del Hospital Provincial Neuquén». En G. Soprano & L. G. Rodríguez (Eds.), *Profesionales e intelectuales de Estado. Análisis de perfiles y trayectorias en la salud pública, la educación y las fuerzas armadas*. (pp. 229-252). Prohistoria.
- (2019). «La profesionalización de enfermería en Neuquén. Proceso de construcción de un colectivo laboral y político». *Trabajos y comunicaciones*, 49, e089-e089. <https://doi.org/10.24215/23468971e089>
- (2019b). *Lo sindical en su multiplicidad: Trabajo, profesiones y afectos en el hospital*. Miño y Dávila.
- (2020). «Un colectivo profesional, laboral y político: Historia de la enfermería en Neuquén». En K. Ramacciotti (Ed.), *Historia de la enfermería en Argentina. Pasado y presente de una profesión*. EDUNPAZ. <https://edunpaz.unpaz.edu.ar/OMP/index.php/edunpaz/catalog/book/49>
- BELLÓ, M., & Becerril-Montekio, V. M. (2011). «Sistema de salud de Argentina». *Salud Pública de México*, 53, s96-s109.
- BENDIX, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización* Eudeba: Buenos Aires.
- BENÍTEZ, N. D. (2016). «Factores de Riesgo Psicosocial en el Personal de Enfermería del Hospital Pediátrico Juan Pablo II Corrientes Argentina», Trabajo final de Especialización en Gestión de las Relaciones del Trabajo.
- BILLOROU, M. J. (2018). «Enfermeras para la nueva provincia: La Escuela Provincial de Enfermeras Joaquín A. Ferro» (1955-1976). *Trabajos y comunicaciones*.
- BLANPAIN N. (2011). L'espérance de vie augmente, les inégalités sociales face à la mort demeurent, INSEE-première (1372).
- BOCCARDO, G. Ruiz, C; Cornejo, R; Bustamante, A; Martín, A; Becker, I (2017). *Caracterización de riesgos psicosociales en trabajadoras de casas particulares*

- en Chile*. Disponible en: Informe\_final\_Riesgos\_Psicosociales-TCP-5-5-17.pdf (isl.gob.cl)
- BOISARD, P., Cartron, D., Michel Gollac, M. et Valeyre, A., Avec la collaboration de Besançon, J.C. (2002). «Temps et travail: l'intensité du travail», Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie.
- BOIX, P.; Orts, E.; López, M.J. & Rodrigo, F. (1997). «Trabajo temporal y siniestralidad laboral en España en el período 1988.-1995», Cuaderno de Relaciones Laborales. (11): 275-319. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA9797220275A>.
- BOLTANSKI, L. y Chiapelo, E. (2005). *Le nouvel esprit du capitalisme, nrf essais*, Gallimard.
- BOTTICELLI, S. (2016). «La gubernamentalidad del Estado en Michel Foucault: un problema moderno», en *Revista Praxis Filosófica*, n° 42, Cali, Universidad del Valle, pp. 83-106.
- (2017). «La impronta neoliberal en el New Public Management: Gobernar a través del mercado», en *Trabajo y Sociedad*, n° 29.
- BOUFFARTIGUE, P. (janvier, 2012). *Mésurer les «risques psychosociaux»? XIIIèmes journées Internationales de Sociologie du Travail «Mesures et démesures du travail»- Bruxelles-25-27*.
- BOURDU, E., Perete M.M., Richer M. (2016). *La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité*, ANACT, ARACT, Presses des Mines.
- BOYER, R., & Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- BOYER, R. (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad.
- (2018). *Transformation des capitalismes, nouveaux modes de gestion du travail et subjectivité des salariés (1970-2016)*, Institut des Amériques.
- BRAVERMAN, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the XXth. Century*, Montly Review Press, New York.
- BURAWOY, M.(1978). Burawoy Michael (1978). «Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond», en *Politics and Society*.
- BYUNG-CHUL H. (2017). *La sociedad del cansancio*. España: Herder.
- CARTRON, D. y Gollac, M. (2003). «Intensité et conditions de travail», *Centre d'études de l'emploi*, n° 58, pp. 1-4.
- CARTRON, D. (2004). «L'intensification du travail» in Bué J., Coutrot T. et Puech I. (coord.), *Conditions de Travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*, Octarès.
- CASSARO, M. (2017). «Los Factores de Riesgos Psicosociales a los que están expuestos los trabajadores de un Organismo Nacional dedicado a la Sanidad y Calidad Agroalimentaria de la región Chaco - Formosa», TFI, Facultad de Ciencias Económicas de la Unne.
- CASTEL, R. (1995). «La metamorfosis de la cuestión social». Versión francesa en Fayard, Paris.
- CASTELLANI, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ambientes privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- CESANA BERNASCONI, M.; Gatti, C.; Báez, L. (2017). «Condiciones de trabajo, salud y factores de riesgos psicosociales percibidos por el personal no docente del Instituto Rectorado de una Universidad Nacional con asiento en el Nordeste Argentino», en Korinfeld, Suarez Maestre, Neffa, *Salud laboral, condiciones y medio*

- ambiente de trabajo, y riesgos psicosociales en la organización del trabajo. El Trabajo en conflicto, dinámicas y expresiones en el contexto actual*, Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, en [http://www.aset.org.ar/2017/ponencias/10\\_Cesana\\_Bernasconi.pdf](http://www.aset.org.ar/2017/ponencias/10_Cesana_Bernasconi.pdf)
- CLERC, J. M., (1986). Introduction aux conditions et au milieu du travail, Bureau International du Travail, Gèneve.
- CLOT, Y. (2010). Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux, La Découverte.
- CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE (2019; 13 de marzo). Resolución N° 098/19. Disponible en: [https://www.unne.edu.ar/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=50:acreditaciones-de-proyectos-de-convocatorias-antiores&Itemid=341&lang=es](https://www.unne.edu.ar/index.php?option=com_k2&view=item&id=50:acreditaciones-de-proyectos-de-convocatorias-antiores&Itemid=341&lang=es)
- CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO PARA EL SECTOR NO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS NACIONALES, DECRETO 366/06 en [https://nodocentes.unlar.edu.ar/pdf/decreto\\_366.pdf](https://nodocentes.unlar.edu.ar/pdf/decreto_366.pdf)
- CORIAT, B. (1991). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Madrid: Ed. Siglo XXI.
- CORIAT, B. (1992,a). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI.
- CORIAT, B. (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI editores.
- CORNEJO, R. (2009). «Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile». En *Educación y Sociedad*, Campinas, vol 30, n. 107, p. 409-426, maio/ago. 2009 Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n107/o6.pdf>
- COUTROT, T. (16 al 18 de octubre de 2013). «Riesgos Psicosociales y Precariedad Laboral: el caso francés». Ponencia presentada en Seminario Internacional Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- COUTROT, T., Memmi S., Rosankis E., Sandret N., Leonard M., Morand S., Tassy V., Zilloniz S. (2018). «L'enquête Sumer 2016-2017: bilan de la collecte», *Références en santé au travail*, n° 156, 2018, p. 19-27.
- DARES (2014). Analyses. Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, Juillet 2014, N° 049.
- DE la Garza, E. (2017). *Del toyotismo al lean production, trabajo clásico y no clásico en multinacionales*. En E. de la Garza Toledo & M. Hernandez Romo (Coord.), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (pp. 467-508). Ciudad de México: Gedisa Editorial.
- DEJOURS, C. & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. París: Elsevier Masson.
- DEJOURS, C. (2012). *Trabajo vivo*. Tomo I. Sexualidad y trabajo. Buenos Aires: Topía.
- (2013). *Trabajo vivo II: Trabajo y emancipación*. Buenos Aires: Topía Editorial.
- DEJOURS, C & Gernet, I. (2014). *Psicopatología del Trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía Editorial, Disponible en <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/La-banalizacion-de-la-injusticia-social-Dejours-1-pdf.pdf>
- (2001). *Trabajo y desgaste mental. Ensayo de psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Lumen-Hvmanitas.

- (2000). «Psicodinámica del trabajo y vínculo social». *Revista Actualidad Psicológica*, n°274, en <https://filadd.com/doc/41-dejours-christopher-2000-psi-codinamica-del>
- (1992). *Trabajo y desgaste mental: una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- (1990). «Trabajo y Desgaste Mental. Capítulo 2. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo». Buenos Aires: Ed Hvmánitas. En <https://es.scribd.com/document/152571463/Dejours-Trabajo-y-Desgaste-Mental>
- (Ed.) (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail: Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Paris: Association Psy.T.A.
- (1980). *Travail, usure mentale: Essai de psychopathologie du travail* (imp. 2008). Paris: Bayard.
- (1992). *Trabajo y desgaste mental: una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- DELEDICQUE, L. M. y Moser, J. (2006). «El proceso de trabajo en empresas recuperadas. La Unión Papelera Platense: Un estudio de caso». *Labour Again Documents*.
- DELOITTE (2020). *La empresa social en acción*, Deloitte Argentina.
- (2020). *Tendencias de Capital Humano 2020*, Deloitte Argentina.
- DÍAZ ECHENIQUE, M.; Stimolo, M. I y Caro, N. (2010). «Satisfacción Laboral y Síndrome de Desgaste Laboral en Enfermeros de Hospitales Públicos Córdoba–Argentina». *Med. Segur. Trab.*, 56 (218), 22-38
- DONOFRIO, F. (2008). *Créditos al consumo tras la crisis: El Boom del Consumer Finance en Argentina*. Tesis para optar al título de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- DRUCKER, P. (1968). «New Templates for Today's Organizations», en *Harvard Business Review*, 68 may-jun: 94.
- (1971). *La sociedad pos capitalista*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana.
- (1986). *Innovation and entrepreneurship*. Londres: William Heinemann.
- (1992). *Managing for the Future. The 1990s and Beyond*, Truman Talley Books-Dutton, New York.
- (1992). «The New Society of Organizations», en *Harvard Business Review* 70 set-oct:95-104.
- DUBET, F. (2006). *El declive de la institución, profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Barcelona: Gedisa.
- DUNLOP, John (1058). *Industrial Relations Systems*. New York: Henry Holt.
- DURAND, C. (2020). *Techno-féodalisme: critique de l'économie numérique*. Paris : La Découverte.
- DZIENISIK I. (2020). «Identificación y caracterización de los Riesgos Psicosociales del Trabajo, sus consecuencias en los trabajadores, y su impacto en el funcionamiento de una mediana empresa del Nordeste Argentino», TFI, Facultad de Ciencias Económicas de la Unne.
- ELOVAINIO, M.; Leino-Arjas, P.; Vahtera, J & Kivimaki, M. (2006). «Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study», *Journal of Psychosomatic Research* 61(2): 271-4.
- EPELMAN, M.; Fontana, D. & Neffa, J.C. (1990). *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*. Buenos Aires: Área de Estudios e Inv. Laborales/SECYT, CEIL/ CONICET, CREDAL/CNRS, Humanitas.
- ESQUIVEL, V. R., & Pereyra, F. (2017). *Las condiciones laborales de las y los trabajadores del cuidado en Argentina: Reflexiones en base al análisis de tres ocupaciones seleccionadas*.

- ESTEVE, J., (1994). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós-Ibérica.
- ETKIN J., Schvarstein L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- FACCIA, K. (2015). «Continuidades y rupturas del proceso de profesionalización de la enfermería (1955-2011)». En C. Biernat, J. M. Cerdá, & K. Ramacciotti, *La salud pública y la enfermería en la Argentina* (pp. 315-333). UNQ.
- FAYOL, H. (1981). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FERNÁNDEZ BARRIOS, A. P. (s.f). Calidad de servicios en las entidades financieras VS los recursos humanos. En: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565192.pdf>
- FERNÁNDEZ, W. (2017). «Análisis de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo en una PyME comercial del Nordeste argentino. Dimensiones y su vínculo con clima laboral», TFI, Facultad de Ciencias Económicas de la Unne.
- FERNÁNDEZ-MONTALVO. J y Piñol E. (2000). «Horario laboral y salud: consecuencias psicológicas de los turnos de trabajo», *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, Volumen 5. N° 3, pp. 207-222.
- FERRARESE, L. (12 de Noviembre de 2006). Consumo, al alcance de las tarjetas. En: <http://www.lanacion.com.ar/857908-el-consumo-al-alcance-de-las-tarjetas>
- FILMUS, D. (2002). *Una escuela para la esperanza*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- FOUCAULT, M. (1976). *Vigilar y castigar nacimiento de la prisión*. México: Siglo Veintiuno Ediciones.
- GANTMAN, E. (1994). «La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente», Tesis Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- GARCÉS, M. y Stecher, A (2020). *El trabajo en tiempos de lean management: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo*, en *Innovar*, 31(79), 61-78.
- GARDNER, H. (1996). *La nueva ciencia de la mente*. Barcelona: Paidós.
- GIL MONTE, P.R. & Moreno Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse en el trabajo (Burn out). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Pirámide.
- GODOY, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. (Vol. IV, N° 8, julio-diciembre, 2011) 23-35.
- GOLLAC, M. (1997). «Des chiffres insensés», in *Revue Française de Sociologie*.
- (2005). «L'intensification du travail: formes et effets», *Revue économique*, n°2.
- (2011). Seminario internacional: los Riesgos Psicosociales en el trabajo. Traducción de Neffa, G. Disponible en: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/formacion/seminarios-intensivos-de-investigacion/>
- (Dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maitriser*. Paris: Ministère du Travail, de Emploi et du Dialogue Social.
- (2012). «Los riesgos psicosociales en el trabajo», Exposición presentada en el Seminario Internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- (2013). «Los riesgos psicosociales en el trabajo», Seminario internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- GOLLAC, M., y Volkoff, S. (1996). «Citius, altius, fortius, l'intensification du travail», *Actes de la Recherche en sciences Sociales*.



- (2001). «Intensité et fragilité», in Jeannot G. et Veltz P. (coord.), *Le travail entre l'entreprise et la cité*, éd. de l'Aube.
- (2007, y 2000). *Les conditions de travail*. (Collection Repères), Paris: La Découverte.
- (2010). *Mesurer le travail. Une contribution à l'histoire des enquêtes françaises dans ce domaine*, Document de travail n° 127, Centre d'Etudes de l'emploi.
- GÓNGORA, N. (2008). *Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional*, en: Principios fundamentales para la Administración de las Organizaciones, Miguel Angel Vicente y Juan Carlos Ayala. Buenos Aires: Editorial Pearson.
- GUERIN Y WILS (1996). *Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord*, in: Murray, G, Morin, M-L., D, L'Etat des Relations Professionnelles. Traditions et perspectives de recherche, Les Presses de l' Université de Laval, Octares Editions.
- HAYEK, F. (1944). *The Road to Serfdom*. London: Routledge Press.
- HEIFETZ, R., Grashow, A., Y Linsky, M. (2014). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- HENRY, L. (2010). «Inserciones laborales precarias y organización del tiempo de trabajo: la configuración y extensión de las jornadas laborales de los periodistas colaboradores». Ponencia presentada en las VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 9 y 10 de diciembre, La Plata.
- (2015). «Organización del tiempo de trabajo y condiciones laborales. Una reflexión sobre la diversificación de la jornada laboral en la actualidad y sus derivaciones para los trabajadores», ponencia presentada en el 12° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Agosto, Buenos Aires.
- (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.
- HERNÁNDEZ, S; Roberto, C; Fernández, Collado, C; Baptista, Lucio, Pilar (1991). «Metodología de la investigación» McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. En [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n\\_Samp](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci3n_Samp)
- HERR, Mercedes Alejandra (2019). «Riesgos Psicosociales de los asistentes geriátricos de una Residencia de adultos mayores de la ciudad de Resistencia, Chaco», Tesis de Grado, Corrientes Capital.
- HERZBERG F (1975). «One More Time: How Do You Motivate Employees», en Harvard Business Review - On Management, Harper and Row, New York.
- HERZBERG F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York. Wiley.
- HIRIGOYEN, M.F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. París: Découverte & Syros.
- HOCHSCHILD, A. (2003). «Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale», *Travailler*. 1(9): 19-49.
- HUGHES, E. (1996). «Pour étudier le travail d'infirmière». En *Le regard sociologique. Essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulié* (Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales).
- INPACT (1986). *Investigación de Accidentes. Método del Árbol de Causas*, Trabajo



- y Sociedad, Buenos Aires. Existe un CD interactivo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Argentina.
- INSEE (2016). *Tables de mortalité par catégorie sociale et par diplôme*. Échantillon démographique permanent - Insee Résultats (177).
- INSEE, Etudes longitudinales sur la mortalité, 1955/1979.
- INSHT (1999). «Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos», NTP (Nota Técnica de Prevención) nro. 455. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.
- ISTAS (2004). Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Método
- ISTAS 21 (COPSOQ). Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. Barcelona, España.
- ISTAS, Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, (2005). *Manual del método COPSOQ istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras* (Primera edición). Madrid: ISTAS.
- JAMESON, F. (1991). *La lógica cultural del capitalismo tardío*. Barcelona: Paidós.
- KARASEK, R.A. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- (1984). «Characteristics of Task Structure Associated with Physiological Stress and Cardio- Vascular Diseases», *Annals of the American Conference of Governmental Industrial Hygienists*, vol. 8.
- KARASEK, R.A. y Theorell T. (dir.) (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- KNAUTH, P. (1999). «Horas de trabajo», en *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- KORNBLIT, A., Mendizábal, N. Neffa, J. (1995). *El sistema educativo como ámbito laboral*, Colección CEA-CBC, Buenos Aires.
- KRISTENSEN, T.S., Smith-Hansen, L., Jansen, N. (2005). *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. *Scand J Work Environ Health*, 31, 438-449.
- LAURELL, A. C. (1978). «Proceso de trabajo y salud». *Cuadernos Políticos*, n° 17, México, D.F., 59-79.
- (1993). *Para la Investigación sobre la salud de los trabajadores*. (Serie Paltex, Salud y Sociedad 2000). N°3. Washington, USA: Organización Panamericana de la Salud.
- LAZARUS S. et Folkman S. (1986). *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York, traducido como Estrés y procesos cognitivos. Barcelona: Martínez Roca.
- LEVITT, T. (1965). *Innovaciones en marketing: nuevas perspectivas de beneficios y expansión*. Madrid: Ediciones del Castillo.
- LEYMANN. H. (1996). *La persécution au travail*. París: Seuil.
- LIKERT R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- (1967). *The human organization: its management and value*. Nueva York: McGraw.
- (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- LUSNICH, C. (2011). «Salud y enfermedad, desgaste y padecimiento subjetivo en los trabajadores del área de enfermería». Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET (Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo), Buenos Aires.

- MALLEVILLE, S., & Belier, A. (2020). «El lugar del reconocimiento en el trabajo de enfermería. Repensando el concepto de precarización laboral». *Estudios del Trabajo. Revista de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*, 59, Article 59. <https://aset.org.ar/ojs/revista/article/view/73>
- MALLEVILLE, S., & Busso, M. (2020). «Mabajaristas de la pandemia». *Nación Trabajadora*. <https://lanaciontrabajadora.com/ensayo/enfermerxs/>
- MALLIMACI BARRAL, A. I. (2016). «Migraciones y cuidados. La enfermería como opción laboral de mujeres migrantes en la ciudad de Buenos Aires». *Universitas humanística*, 82, 395-428.
- MARTÍN, A. L. (2015). «Mujeres y enfermería: Una asociación temprana y estable (1886-1940)», En C. Biernat, J. M. Cerdá, & K. Ramacciotti, *La salud pública y la enfermería en la Argentina* (pp. 257-287). UNQ.
- MARTÍN, A. L., & Ramacciotti, K. I. (2016). *Profesiones sociosanitarias: Género e historia*.
- MARTINET, B., Rosankis, E. (octubre de 2019). «Les expositions aux risques professionnels, Les contraintes organisationnelles et relationnelles», *Synthese Stat*, N° 30, DARES.
- MARTÍNEZ, O. (2013). *Trabajo por Turnos y Trabajo Nocturno. Su impacto en la salud de los trabajadores. Ideas para una propuesta sindical*. Taller de Estudios Laborales (TEL), Buenos Aires.
- MARTINEZ, D., M. Collazo Y M. LISS (maio/ago de 2009). «Dimensiones del trabajo docente: una propuesta de abordaje del malestar y el sufrimiento psíquico de los docentes en la Argentina». En *Educación & Sociedad*, Campinas, vol. 30, n. 107, p. 389-408. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/es/v30n107/05.pdf>
- MARX, K., (1867,1985). *Le capital*, Livre I, Paris, Flammarion, traducción francesa.
- MAYO, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- MC GREGOR, D. (1977). *El aspecto humano de las empresas*. México D. F.
- MEMMI S., Rosankis E., Sandret N., Duprat P., Leonard M., Morand S., TASSY V. (2019). «Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années? DARES Analyses n°041.
- MEMMI S., Sandret N., Niezborala M., Le-suffleur T., Niedhammer I. (2019). «L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux», Le questionnaire de l'enquête Sumer 2016-2017.
- MENDICOA, G. (2003). *Sobre tesis y tesis-tas: lecciones de enseñanza aprendizaje*. Buenos Aires: Espacio.
- MICHA, A. (2015). «Las condiciones de trabajo de la enfermería en Argentina: Algunos determinantes político-institucionales». *Estudios del Trabajo. Revista de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*, 49.
- MINTZBERG, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Londres: Prentice-Hall.
- MISES, L. (1944). *Bureacracy*. New Haven: Yale University Press,
- MOLINIER, P. (2013). *Le travail du care*. París: La Dispute.
- MOLINIÉ, A. F. (2011). «Suivre les évolutions du travail et de la santé: EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés» en *PISTES*. 13(2).
- MOLINIÉ, A. F. y Volkoff, S. (1982). «Quantifier les conditions de travail?». *Travail et Emploi*.11:63-70.
- MONCADA, S.; Llorens Serrano, C.; Kristensen, T.; Vega Martínez, S. (2007).

- NTP 703: *El método COPSOQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- MONCADA, S.; Llorens Serrano, C.; Navarro, A.; Kristensen, T. (2005). *ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ)*. Archivos de Prevención de riesgos laborales. 8 (1) 18- 29. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/238752287\\_ISTAS21\\_Version\\_en\\_lengua\\_castellana\\_del\\_cuestionario\\_psicosocial\\_de\\_Copenhague\\_COPSOQ](https://www.researchgate.net/publication/238752287_ISTAS21_Version_en_lengua_castellana_del_cuestionario_psicosocial_de_Copenhague_COPSOQ)
- MOORMAN, R. (1991). «Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship», *Journal of Applied Psychology*. 76(6):845-855.
- MORENO R. A., Martínez, M., Maroto, A., Monitor Deloitte (2020). *La transición hacia organizaciones evolutivas*, Economía industrial.
- NEFFA J. C. (1988). *¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: CEIL CONICET/Humanitas.
- (1990). *Proceso de trabajo y economía de tiempo. Contribución al análisis crítico del pensamiento de Karl Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*. Buenos Aires: CREDAL / Humanitas.
- (1998). *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. PIETTE del CONICET / Trabajo y Sociedad. 224 págs. Buenos Aires: Lumen- Humanitas.
- (2001). *Las innovaciones científicas y tecnológicas*, PIETTE del CONICET / Trabajo y Sociedad. Buenos Aires: Lumen- Humanitas
- (2002). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- (2003). *Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo*, Ceil Piette, Doc. de trabajo.
- (2010). «La transición desde los “verdaderos empleos” al trabajo precario», en De la Garza Toledo, E. y Neffa, J.C (coord.) *Trabajo, identidad y acción colectiva*, México: Ed. CLACSO / UAM Iztapalapa / Plaza y Valdés. Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/trabajoidentidad/Medelli.n.pdf>
- (2010). «Naturaleza y significación del trabajo/empleo precario», en Busso, M. y Pérez, P. (Comps.) *¿La corrosión del trabajo? Estudios sobre informalidad y precariedad laboral en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE / Trabajo y sociedad / Miño y Dávila.
- (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEIL-CONICET; Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Moreno, Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo, Centro de Innovación para los Trabajadores. ISBN 978-987-21579-9-9.
- (2019). *¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo?* Buenos Aires: CEIL libros/Proyectos.
- NEFFA Julio C., Kohen Jorge A., Henry María Laura, Korinfeld Silvia, Lualdi Carolina y Padrón Ricardo (2020). *Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo: una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical*, Buenos Aires: Homo Sapiens en <http://www.ceil-conicet.gov.ar/2020/11/libro-pandemia-y-ries->

- gos-psicosociales-en-el-trabajo-una-mirada-interdisciplinaria-y-la-experiencia-sindical-julio-c-neffa-jorge-a-kohen-maria-laura-henry-silvia-korinfeld-carolina-lualdi-y/
- NEFFA, J. C. (2020). *Riesgos psicosociales en el trabajo no docente universitario*. EUDENE: Resistencia, Chaco. Disponible en: <http://eudene.unne.edu.ar/catalogo/pdfs/item/57-los-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo-no-docente-universitario>
- (2020), *Aportes para pensar la pospandemia COVID-19: innovaciones y nuevos procesos de trabajo*. - 1a ed. - Moreno: UNM Editora. 190 págs. ISBN (Edición impresa): 978-987-782-035-5 - ISBN (Edición digital): 978-987-782-036-2
- NEFFA, J. C., & Henry, M. L. (Eds.). (2017). *¿Quién cuida a los que cuidan? Serie Documentos de Trabajo, año 1, n.º 1*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72269>
- NEFFA, J. C., & Henry, M. L. (Coords.) (2019). *Los RPST en una clínica de salud mental. Reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado*. Buenos Aires: CEIL libros/Materiales. <https://bit.ly/2SoogUk>
- NEFFA, J. C., Korinfeld, S., & Henry, M. L. (2017). *Trabajo y salud en puestos de atención al público. Una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CECASFPI; CITRA; CEIL-CONICET.
- NEFFA, J. C.; Lac Prugent, N.; Cesana Bernasconi, M. Pou, Luis (2016). «La encuesta argentina sobre RPST. Su aplicación en la subdirección de enfermería de un hospital de la ciudad de Corrientes, Argentina». *Revista Estudios Regionales*, 12, 43-71.
- NEFFA, J., C. Bernasconi, M. Lac Prugent, N. y Gatti, C., (2014). «Riesgos psicosociales en el trabajo. Metodología para la investigación cuantitativa». Ponencia presentada en las III Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercado de Trabajo. SIMEL, San Salvador de Jujuy.
- OCED (1987). *Administration as a service. Public as a client*, Paris.
- OHMAE, K. (1993). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill.
- OHNO, T. (1993). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2002, 2010). «Recomendación Internacional del Trabajo No 194 Recomendación inicial sobre la lista de enfermedades profesionales», (revisada por última vez en 2010), Ginebra.
- (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Serie Seguridad, Higiene y Medicina en el Trabajo. N° 56. Informe del Comité Mixto OIT- OMS. Ginebra, Suiza.
- (1974). *Por un trabajo más humano*, Memoria del Director General. Ginebra.
- OPS (2012). *Estudio comparativo de las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores de la salud: Argentina, Brasil, Costa Rica y Perú*.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (1985). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Ginebra.
- ORTEGA, J. (2019). «Trabajos de(s)cuidados: Reformas neoliberales, feminización y precarización de las condiciones de trabajo en enfermería». *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 19(3), 2333-2333. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2333>
- (2019). «“Una cuestión de entrega”: desigualdades de género y factores de riesgo psicosocial en el trabajo de enfermería». *Soc. e Cult.*, Goiânia, v. 22, n. 1, p. 48-65.
- OUCHI, W. (1985). *Teoría Z*. Barcelona: Folio.

- PAUGAM, S. (2012). «Protección y reconocimiento. Por una sociología de los vínculos sociales», *Papeles del CEIC* 82, en <http://identidadcolectiva.es/pdf/82.pdf>
- (2000). «Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle», PUF.
- PEIRÓ, J. M. (2005). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Pirámide.
- PEREYRA, F., Micha, A. (2016). «La configuración de las condiciones laborales de la enfermería en el Área Metropolitana de Buenos Aires: Un análisis en el cruce del orden de género y la organización del sistema de salud». *Salud colectiva*, 12(2), 221-238. <https://doi.org/10.18294/sc.2016.730>
- PÉREZ RUBIO, A. M. (2007). Los procesos de exclusión en el ámbito educativo: el fracaso escolar y sus actores. En OEI - *Revista Iberoamericana de Educación* - De los lectores: Equidad en la Educación. N° 43/6 - 15 - 08 - 07. ISSN: 1681-5653, <http://www.rieoei.org/deloslectores/1807Rubio.pdf>
- PEREZ, G., Julliard, S., Goldberg, M., Imbernon, E. (2007). *Analyse de la mortalité par secteurs d'activité économique*, Institut de veille sanitaire, Saint-Maurice, France.
- PETERS T. y Waterman, R. (1991). *En busca de la excelencia: lecciones mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.
- PIFFNER, J. P. (2004). «Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency», en Benz, A.
- PIKETTY, T. (2013). *Le capital au xxi siècle*. París: Seuil.
- PORTER, M., (1985). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D. F. Compañía Editorial Continental.
- (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior*. México D. F. Compañía Editorial Continental.
- POZZIO, M. (2011). *Madres, mujeres y amantes: Usos y sentidos de género en la gestión cotidiana de políticas de salud*. Antropofagia.
- QUÉINNEC, Y. (1995). *Trabajo nocturno, trabajo por turnos... vicios conocidos, vicios ocultos?* Documento CyMAT N° 3. Buenos Aires: PIETTE-CONICET.
- QUÉINNEC, Y.; Teiger, C. & De Tersacc, G. (2001). *Trabajo por turnos y salud: referencias para la negociación*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad / CEIL PIETTE/ CONICET / Lumen- Humanitas.
- RAMACCIOTTI, K. (2009). «Capítulo 5: Huellas de la educación sanitaria de masas». En *La política sanitaria del peronismo*. Biblos.
- RAMACCIOTTI, K., & Valobra, A. (2010). «La profesionalización de la enfermería en Argentina: Disputas políticas e institucionales durante el peronismo». *Asclepio*, 62(2), 353-374. <https://doi.org/10.3989/asclepio.2010.v62.i2.471>
- RAMACCIOTTI, K. (2014). «Políticas sanitarias, desarrollo y comunidad en la Argentina de los años sesenta». *Revista Ciencias de la Salud*, 12(1), 89-109.
- (2020). *Historias de la enfermería en Argentina: Pasado y presente de una profesión* (1era ed.). Edunpaz. [shorturl.at/xBEVo](http://shorturl.at/xBEVo)
- RAMACCIOTTI, K., Biernat, C., & Cerdá, J. M. (2015). *La salud pública y la enfermería en la Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes.
- RAMACCIOTTI, K., & Valobra, A. (2015). «Feminización y profesionalización de la enfermería (1940-1955)». En C. Biernat,

- J. M. Cerdá, & K. Ramacciotti, *La salud pública y la enfermería en la Argentina* (pp. 287-315). UNQ.
- (2017). «El dilema Nightingale: Controversias sobre la profesionalización de la enfermería en Argentina 1949-1967». *Dynamis*, 37(2), 367-387.
- RAMAZZINI, Bernardino (2004). «Disertación acerca de las enfermedades de los trabajadores». Texto original con prólogo especial del doctor Antonio Werner. 1a edición, Buenos Aires.
- RAMIREZ Fava M. (2020). *Factores de Riesgos Psicosociales en el Personal de Enfermería del Servicio de Emergencias del Hospital Vidal de la Ciudad de Corrientes*, Tesina de la Licenciatura en Relaciones Laborales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste.
- RIVALIN R., Sandret N (2016). «Subir un comportement hostile dans le cadre du travail : plus de 20 % des salariés s'estiment concernés», *In DARES Analyses n°0404, p 1-8*. Rivalin R., Sandret N., *DARES Analyses n°044, 2014, p1-12*.
- RODRÍGUEZ, C. A., Abundiz, V. S., Hyemin, J.; Serano, L., & Alvear, R. (2013). «Ambiente laboral violento y salud mental en los policías de la zona metropolitana de Guadalajara». *Waxapa Vol.1, N° 8*. Enero. En <http://www.medigraphic.com/pdfs/waxapa/wax-2013/wax138c.pdf>
- RODRÍGUEZ, L. G., & Soprano, G. (2018). *Profesionales e intelectuales de estado: Análisis de perfiles y trayectorias en la salud pública, la educación y las fuerzas armadas*. Prohistoria Ediciones.
- ROMERO, Mercedes de los Milagros (2019). «Análisis de los Factores de Riesgos Psicosociales a los que están expuestos los Profesionales de Enfermería de un Hospital público en la Ciudad de Corrientes», Tesis de Grado, Corrientes Capital.
- SALERNO, P. (2020). «Enfermeras en pandemia: El discurso público, entre el cuidado y la heroicidad». En C. Barbato (Ed.), *El cuidado es político. Reflexiones transversales en tiempos de precariedad*. Poliedro Editorial de la Universidad de San Isidro.
- SAMAJA, J. (1996). *Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la Investigación científica*. EUDEBA: Buenos Aires, Argentina.
- SANTOS SOUZA, B. (2005). *Reinventar la democracia. Reinventar el Estado*, pdf. Argentina: Clacso.
- SCHEIN E. (1992). «Reconsideración de los «derechos divinos» de los gerentes», en *Alta Gerencia* 1tomo II: 189.
- SCHUMACHER, E. F. (1988). *Lo pequeño es hermoso*. Barcelona. Orbis.
- SCHUMPETER, J. (1967). *Teoría del Desarrollo Económico* (Cuarta ed.). México DF: Fondo de Cultura Económica.
- SEARLE, J. (1994). *Mentes, cerebros y ciencia*. Cátedra: Madrid.
- SELYE, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill Paperbacks.
- SENGE, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- (1999). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- SIEDENTOPF, H. Y Sommermann, K.P. (eds.), *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift für Klaus König*, Berlin, Duncker & Humboldt.
- SIEGRIST, J (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. *J Occup Health Psychol*, 1, 27-41.
- (2000). *Social Determinants of Health - contributions from European Health and Medical Sociology*. Alemania: Department of Medical Sociology. University of Duesseldorf.
- (2012). *Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence*.



- Department of Medical Sociology, Düsseldorf University, Germany.
- (2013). «Reconnaissance et santé au travail : de l'évidence scientifique à l'action», Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail, 10-11 de Junio, Montrouge, Francia.
- SIEGRIST, J. & y Marmot, M. (eds.) (2006). *Social Inequalities in Health: New Evidence and Policy Implications*. Oxford: Oxford University Press.
- SIMON, H. (1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- (1987). *Ciencia Cognitiva: la más nueva ciencia de lo artificial*. En: Norman, D (1987) Capítulo 2. Barcelona: Paidós.
- SLOAN, A. P. (1979). *Mis años en la General Motors*. Pamplona : Universidad de Navarra.
- SMITH, A. (2002). *Recherches sur les causes de la richesse des nations* (edité premièrement en anglais, en 1776). Paris: Garnier Flammarion.
- SRT, (2016). El método del árbol de causas, Publicación digital.
- SZLECHTER, Diego (2011). «El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales». *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 16, verano.
- (2013). «La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa», *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, n° 5, mayo.
- TAYLOR, F. W. (1953). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- (1972, 1902). «Shop Management» en *American Society of Mechanical Engineers*. (Retomado en *Scientific Management*). Londres: Greenwood Press. Vol. 24. *The human organization* (1967).
- URTIZBEREA, F., Pagani M. L. (2012). Prevención de riesgos psicosociales en empleados públicos de la Municipalidad de La Plata. *VII jornada de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata* «Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales». La Plata.
- VÉZINA, N., Stock, S., Simard, M., et coll. (2003). *Problèmes musculo- squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de bottes*. Phase 2 : Étude de limplantation des recommandations. IRSST, Montréal R-345.
- VOLKOFF, S. (1993). *Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. Métodos y resultados*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad.
- WAINERMAN, C. H., & Geldstein, R. (1991). «Género y vocación entre auxiliares de enfermería». *Medicina y Sociedad*, 14(1), 23-29.
- WAINERMAN, C. H., & Binstock, G. (1992). «El nacimiento de una ocupación femenina: La enfermería en Buenos Aires». *Desarrollo Económico*, 32(126), 271-284. <https://doi.org/10.2307/3467331>
- WILKIS, A. (2014). Sociología del crédito y economía de las clases populares. *Sociol.* vol. 76 no 2 México abr./jun.
- WILLIAMS, R. (1997). *Marxismo y literatura*. Barcelona: Península/ Biblos.
- WISNER, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- WLOSKO, M. (2013). «Violencia y organización del trabajo: reflexiones en torno al caso del personal de enfermería». En Zelaschi M. C., Amable M., Garaño P. (comps.) *Trabajo y salud mental. El trabajo, las instituciones y la subjetividad*. Córdoba: Unirio.
- WLOSKO, M. y Ros, C. (2018). «La profesión enfermera y el trabajo de cuidado. Puntuaciones de investigación a la luz

- de la psicodinámica del trabajo y la teoría del care». En Borgeaud-Garciandía (comp.) *El trabajo de cuidado*. Buenos Aires: Fundación Medifé Edita.
- WOMACK, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona: Profit Editorial.
- WORLD BANK (1997). *Word Development Report 1997. The State in a Changing World*, Washington, Oxford University Press.
- ZANGARO, M. (2010). «Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno». En *Revista Trabajo y Sociedad*, N° 16.



## SOBRE EL AUTOR Y LAS AUTORAS

### **Julio César Neffa**

Investigador superior del Conicet, Doctor en Economía del Trabajo (Univ. de Paris), exalumno de la ENA, profesor de las universidades nacionales de Buenos Aires, Moreno, Nordeste, La Plata, A. Jauretche.

### **Mónica Inés Cesana Bernasconi**

Co-directora del PI 18M007, Doctora en Ciencias Cognitivas (Unne), Magíster en Epistemología y Metodología de la Investigación Científica (Unne), Especialista en Tributación (Unne), Contador Público (Unne), profesora Titular ordinaria de la cátedra Metodología de la Investigación (seminario con tesina) de la Facultad de Ciencias Económicas (Unne), docente investigadora Categoría I del Programa de Incentivos del Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

### **María Laura Henry**

Doctora en Ciencias Sociales (UBA), magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (UBA), licenciada en Sociología (UNLP), profesora en la Universidad Nacional de Moreno de las materias Prácticas Pre Profesionales y del Seminario Métodos y Técnicas de Investigación para Gestión y Organizaciones, investigadora asistente del Conicet.

### **Mercedes Alejandra Herr**

Lic. en Relaciones Laborales, Facultad de Ciencias Económicas (Unne).

### **Mercedes de los Milagros Romero**

Lic. en Relaciones Laborales, Facultad de Ciencias Económicas (Unne), Diplomada en Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo ISO 45001:2008 (G-Certí), Integrante del PI 18M007 Riesgos Psicosociales en el trabajo. Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones. Ex becaria de pregrado Secretaría General de Ciencia y Técnica (Unne), Auxiliar de RR.HH. en institución de la salud en el sector privado de la ciudad de Corrientes.

### **Anabel Beliera**

Doctora en Ciencias Sociales (UNLP), magíster en Ciencias Sociales (UNLP), licenciada y profesora en Sociología (UNLP), Investigadora asistente del CONICET con lugar de trabajo en el Instituto Patagónico de Estudios de Humanidades y Ciencias Sociales (IPEHCS, CONICET/UNCo), colaboradora del Laboratorio de Estudios en Sociología y Economía del Trabajo (LESET, IdIHCS, UNLP-CONICET). Docente de la Universidad Nacional del Comahue.

### **Sofía Malleville**

Licenciada y profesora en Sociología (UNLP), becaria doctoral CONICET con lugar de trabajo en el Laboratorio de Estudios en Sociología y Economía del Trabajo (LESET, IdIHCS, UNLP- CONICET).

### **Mariana Sabas**

Licenciada en Relaciones Industriales (Unne), técnica superior en Seguridad e Higiene en el Trabajo (IAS), profesora adjunta en las cátedras Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y Seminario de Práctica Profesional, Licenciatura en Relaciones Laborales, Facultad de Ciencias Económicas (Unne), directora de tesis y docente investigadora en el Proyecto Riesgos Psicosociales en el trabajo: «Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones» (Unne).

### **Paola Costantini**

Licenciada en Relaciones Laborales (Unne), colaboradora en el Proyecto Riesgos Psicosociales en el Trabajo: «Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones» (Unne).

### **Ana María Pérez Rubio**

Psicóloga, Máster y Doctora en Ciencias Sociales, Investigadora del Conicet, profesora titular de Sociología de la Educación (Facultad de Humanidades, Unne), Docente de pos-grado.

### **Yohana Lencina**

Licenciada en Relaciones Laborales (Unne), integrante del Proyecto Riesgos Psicosociales en el Trabajo: «Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones» (Unne). Ex becaria de pregrado Secretaría General de Ciencia y Técnica (Unne)

### **Cinthia Pruyas**

Licenciada en Relaciones Laborales (Unne), colaboradora en el Proyecto Riesgos Psicosociales en el Trabajo: «Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones» (Unne).

### **Sofía Mendoza Fernández**

Sofía Mendoza Fernández es Licenciada en Relaciones Laborales (Unne). Se desempeña como investigadora y extensionista en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste. Desde 2019 es responsable de RRHH en el sector privado en el rubro IT para las ciudades de Chaco y Tucumán.

**Claudia M. Gatti**

Licenciada en Relaciones Industriales (Unne), especialista en Evaluación Ambiental (FAU-Unne) y maestranda en Comunicación Estratégica (UNR), docente, investigadora y extensionista en la Facultad de Ciencias Económicas (Unne), secretaria de formación, investigación, proyectos y estadísticas de la CTA de los Trabajadores del Chaco.

***Los riesgos psicosociales en el trabajo.  
Teoría, metodología y estudios de***

**casos** se compuso y diagramó en EUDENE,  
Resistencia, Chaco, en el mes de junio de  
2022.



ISBN 978-950-656-202-1



9 789506 562021



Universidad Nacional  
del Nordeste

**Rectora**

María Delfina Veiravé

**Vicerrector**

Mario H. Urbani

**Secretaría General  
de Ciencia y Técnica**

María Silvia Leoni

**Director**

Carlos Quiñonez

[WWW.UNNE.EDU.AR](http://WWW.UNNE.EDU.AR)

