Julio C. NEFFA
María Laura HENRY
(Editores)

El estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en una gran empresa industrial: marco teórico y diseño metodológico

Escriben:
Lilia CHERNOBILSKY
Daniel FONTANA
Esther GIRAUDO
María Laura HENRY
Julio C. NEFFA
Lucie NOUVIALE
Karen ORTIZ
Lara YEPES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

El estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en una gran empresa industrial: marco teórico y diseño metodológico

Julio César NEFFA y María Laura HENRY
(Editores)

Escriben:
Lilia CHERNOBILSKY, Daniel FONTANA,
Esther GIRAUDO, Lucie NOUVIALE, Karen ORTIZ
y Lara YEPES

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MORENO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO
Rector
Hugo O. ANDRADE

Vicerrector
Alejandro L. ROBBA

Secretaria Académica
Roxana S. CARELLI

Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica
Adriana M. del H. SÁNCHEZ

Secretario de Extensión Universitaria
Esteban SANCHEZ

Secretaria de Administración
Graciela C. HAGE

Secretario Legal y Técnico
Guillermo E. CONY

Secretario de Tecnologías de la Información y Comunicación
Claudio F. CELENZA

CONSEJO SUPERIOR
Autoridades
Hugo O. ANDRADE (presidente)
Alejandro L. ROBBA
M. Liliana TARAMASSO
Marcelo A. MONZÓN
J. Martín ETCHEVERRY

Consejeros
Claustro docente:
M. Beatriz ARIAS
Pablo A. TAVILLA
M. Patricia JORGE
Esteban SANCHEZ (s)

Claustro estudiantil:
Miguel A. UREÑA
Johanna E. GODOY

Claustro no docente:
Vanesa A. CATTANEO

Secretaria ad-hoc:
Manuela V. PENELA

El estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en una gran empresa industrial: marco teórico y diseño metodológico

Julio César NEFFA y María Laura HENRY
(Editores)

Escriben:
Lilia CHERNOBILSKY, Daniel FONTANA,
Esther GIRAUDO, Lucie NOUVIALE, Karen ORTIZ
y Lara YEPES

El estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo en una gran empresa industrial : marco teórico y diseño metodológico / Julio César Neffa ... [et al.] ; editado por Julio César Neffa ; María Laura Henry. - 1a ed - Moreno : UNM Editora, 2024.
Libro digital, PDF - (biblioteca Relaciones del Trabajo / Lara Yepes)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-782-080-5

1. Industria Argentina. 2. Psicología del Trabajo. 3. Ambiente de Trabajo. I. Neffa, Julio César II. Neffa, Julio César, ed. III. Henry, María Laura, ed.
CDD 344.01

Departamento de Ciencias Económicas y Jurídicas
Director-Decano: Marcelo A. MONZÓN
Colección:
BIBLIOTECA DE RELACIONES DEL TRABAJO
Directora: Lara E. YEPES

1a. edición: agosto 2024
Tirada: 500 ejemplares

© UNM Editora, 2025
Av. Bartolomé Mitre 1891, Moreno
(B1744OHC), prov. de Buenos Aires, Argentina
Teléfonos: 0237 460-9300 (líneas rotativas)
011 2078-9170 (líneas rotativas)
Interno: 154

unmeditora@unm.edu.ar
http://www.unm.edu.ar/editora
https://www.facebook.com/unmeditora/

ISBN (edición impresa): 978-987-782-079-9
ISBN (edición digital): 978-987-782-080-5

Las ediciones electrónicas (E-Book) de UNM Editora pueden adquirirse a través de la página web de la editorial: http://www.unmeditora.unm.edu.ar/, en formato pdf

La reproducción total o parcial de esta obra está autorizada a condición de mencionarla expresamente como fuente, incluyendo el título completo del trabajo correspondiente y el nombre de su autor.
Libro de edición argentina
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723

UNM Editora

Consejo Editorial

Miembros ejecutivos:
Roxana S. CARELLI (presidente)
Adriana M. del H. SÁNCHEZ
M. Liliana TARAMASSO
Marcelo MONZÓN
Juan M. ETCHEVERRY
Gabriel F.C. VENTURINO
Pablo E. COLL
Mirtha ANZOATEGUI
Ana B. FERREYRA
Adriana A. M. SPERANZA
Luis A. CANEPA

Miembros honorarios:
Hugo O. ANDRADE
Manuel L. GÓMEZ
Alejandro L. ROBBA

Departamento de Asuntos Editoriales:
Pablo N. PENELA a/c

Área Arte y Diseño:
Sebastián D. HERMOSA ACUÑA

Área Servicios Gráficos:
Damián O. FUENTES

Área Supervisión y Corrección:
Gisela COGO

Área Comercialización y Distribución:
Hugo R. GALIANO

Área Legal:
Martín A. RODRIGUEZ

Corrección de estilo:
Gabriela NEFFA

Diagramación
Irene BROUSSE

Prólogo

Adriana M. del H. SANCHEZ
Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica
Universidad Nacional de Moreno

Esta publicación digital surge a partir de la labor realizada por el Dr. Julio César Neffa y su equipo de investigación en el marco del proyecto *"Riesgos psicosociales en el trabajo y medidas de prevención en una gran empresa"*, una iniciativa de investigación y transferencia tecnológica llevada adelante durante los años 2022 y 2023, con el propósito de realizar un diagnóstico sobre los factores de riesgos psicosociales en el trabajo que inciden tanto en la salud física, psíquica y mental y social de los trabajadores, con foco en el análisis de una gran empresa industrial argentina.

La investigación fue realizada por un importante equipo de investigadores formados de múltiples disciplinas, dirigidos por el Dr. Neffa y, además, permitió que un grupo de jóvenes graduados de nuestra Universidad dieran sus primeros pasos en actividades científicas, en un proyecto de envergadura institucional.

El estudio de caso particular, de gran complejidad organizacional y con un numeroso plantel de trabajadores distribuidos en diferentes sedes implicó, para el equipo de investigación, no solo un profuso trabajo de campo, sino también el diseño de una propuesta original de abordaje metodológica y analítica. Las reflexiones, los desafíos teóricos, el marco conceptual y el diseño de la metodología propuesta pueden ser muy valiosas para futuros trabajos de este enfoque y por eso se proponen rescatar en esta publicación.

Nuestra Universidad y esta Secretaría en particular tienen como propósito promover iniciativas científicas que aporten a este debate y entendemos que este nuevo trabajo del Dr. Neffa y su equipo de investigación profundiza en el diagnóstico, estudio y elaboración de propuestas de mejora de las condiciones laborales en este nuevo escenario, desde una perspectiva que impulsa la generación de empleo de calidad, resguardando y protegiendo el empleo existente.

Es nuestra intención que este libro favorezca la difusión de las actividades de investigación científica y transferencia tecnológica llevadas adelante por nuestros docentes investigadores y confiamos en que esta obra no defraudará el interés y

las expectativas del lector, por su profundidad y rigurosidad académica. Sin duda, nos permitirá aportar a la reflexión y a la generación de conocimiento y a la creación de un espacio de pensamiento crítico, propósito fundamental de nuestra misión universitaria.

Noviembre de 2024

Indice

Introducción
María Laura Henry y Julio César Neffa 13
Presentación 13
Marco general de la investigación 14
Orígenes, objetivos y articulación institucional de la investigación 14
Equipo de trabajo 16
Estructura de la publicación 16

Primera Parte **Objetivos, marco teórico y operacionalización de conceptos** 19

Capítulo 1 ¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo? El marco teórico utilizado en la investigación
Julio César Neffa 21
El modo de producción capitalista y el nuevo modo de desarrollo 21
Los precursores del modelo de factores de riesgos psicosociales en el trabajo 32
El modelo de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo 37
Los modelos de análisis iniciales 40
Los factores de riesgos psicosociales en el trabajo 69
El enfoque de Michel Gollac y el informe del *collège d'expertise* como base para nuestra investigación: siete ejes de riesgos psicosociales en el trabajo 76

Capítulo 2 La operacionalización de los conceptos. Desarrollo de variables e indicadores para la investigación empírica
María Laura Henry y Julio César Neffa 153
Variables e indicadores para comprender las relaciones entre trabajo, salud y riesgos psicosociales en el trabajo 153

Segunda Parte. **El abordaje metodológico utilizado: disciplinas y técnicas** 165

Capítulo 3 Las características del diseño de la investigación
María Laura Henry y Julio César Neffa 167
Introducción 167
Conocer para transformar 167
La investigación sobre los riesgos psicosociales en el trabajo en la empresa bajo estudio: un diseño multitécnica e interdisciplinario 170
Composición del equipo de trabajo y técnicas utilizadas para relevar los riesgos psicosociales en el trabajo 172

Capítulo 4 Dirección y gestión del proyecto. Economía del trabajo y de las organizaciones
Julio César Neffa 175
Programación del proyecto 175
Actividades específicas a cargo del director 175
Temas analizados 176
Otras actividades 176

Capítulo 5 Talleres de visualización desde la psicología del trabajo y de las organizaciones
Esther Giraudo y Lilia Chernobilsky 177
Introducción 177
Metodología de visualización 178
Alcances (A) y limitaciones (L) de estos talleres 180
Talleres de visualización realizados en una empresa nacional 181
Conclusiones 184

Capítulo 6 Salud ocupacional y bienestar desde la perspectiva de la medicina del trabajo
Daniel Fontana 187
Introducción 187
Procesos en la expresión de las enfermedades por riesgos psicosociales en el trabajo 187
Metodología utilizada en la investigación 190
Sugerencias para ser aplicadas en las medianas y grandes empresas 191

Capítulo 7 Observación de la actividad de trabajo desde la perspectiva de la ergonomía
Lucie Nouviale 195
Introducción 195
Metodología de trabajo 196
Las herramientas de recopilación de datos 197
El tratamiento de la información 198
Conclusiones 199

Capítulo 8 Metodología de la encuesta de riesgos psicosociales en el trabajo
María Laura Henry 201
Introducción 201
Características de la encuesta y de su formulario 201
Forma de aplicación de la encuesta 202
Organización del trabajo de campo 203
Información cualitativa para confeccionar la muestra: entrevistas a informantes clave y análisis documental 204
El diseño de la muestra para la encuesta 205

Capítulo 9 Observación de la actividad de trabajo desde la gestión de personas
Lara Yepes y Karen Ortiz 211
Marco teórico 211
Metodología 212
Actividades desarrolladas 214

Referencias 219

Introducción

María Laura HENRY y Julio César NEFFA

Presentación

En esta publicación se presentarán los aspectos teóricos y metodológicos de una investigación realizada en los años 2022-2023 para relevar los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) en una gran empresa industrial. Esta investigación fue realizada desde la Universidad de Moreno, bajo la dirección de Julio César Neffa, y resultó una valiosa oportunidad para conocer un proceso productivo, así como las exigencias que estos entornos generan para los trabajadores en términos de salud laboral.

Los desafíos de la investigación fueron varios, dado que se tuvieron que relevar los riesgos psicosociales en el trabajo en una organización con muchos trabajadores, heterogénea en su interior, con sedes localizadas en diferentes partes del país. Es preciso mencionar además que es una empresa en la que los estándares de seguridad son altísimos. Sin embargo, como es predominante en otras empresas de Argentina, solo recientemente se está incluyendo la óptica de los factores psicosociales como parte integral de la salud laboral del personal, en consonancia con un cambio de paradigma a nivel mundial en otras ramas económicas.

En esta publicación vamos a centrarnos en reflexionar sobre el *marco teórico* y el *diseño metodológico* utilizados en la investigación realizada, mostrando a los lectores en qué paradigma se insertaron estas decisiones metodológicas, cómo se articularon con los conceptos teóricos adoptados y qué técnicas y disciplinas confluyeron para la recolección de datos.

Dada la vigencia de un convenio de confidencialidad firmado entre esta entidad y la Universidad Nacional de Moreno, esta publicación no contiene el diagnóstico, los resultados ni las recomendaciones del proyecto, cuya difusión es atribución de los directivos de la misma. Sin embargo, se espera que esta publicación pueda ser de utilidad para profesionales, académicos y especialistas de prevención que se interrogan sobre las formas de relevar empíricamente los riesgos psicosociales en el trabajo y cuáles son los principales parámetros teóricos y metodológicos a tener en cuenta al hacerlo.

Marco general de la investigación

La empresa bajo estudio tiene un origen y una trayectoria histórica muy rica y compleja que influye sobre su estructura, sus procesos, la cultura, el estilo de gestión, el empleo y las remuneraciones. La mayoría de sus integrantes tienen muchos años de antigüedad y han hecho allí su carrera profesional

Debido a que la mayoría del personal posee una formación en ciencias exactas, ha existido cierta dificultad para reconocer y expresar la existencia de problemas de la salud que no sean meramente biológicos o directamente visibles, medibles y objetivos. En términos de seguridad, sus objetivos y misiones se orientan principalmente a velar por el resguardo de las instalaciones, la protección del medio ambiente, la satisfacción de las necesidades y el cuidado de la salud física de sus trabajadores en todos sus niveles. Por esa causa los riesgos psicosociales en el trabajo no han sido objeto de interés previamente en las empresas argentinas y solo recientemente se ha puesto el foco en esta problemática.

Recientemente, entre los directivos designados para el período 2019-2023 se ha dado mayor importancia a los problemas de la salud psíquica, mental y social de sus integrantes.

Orígenes, objetivos y articulación institucional de la investigación

En esta sección vamos reseñar brevemente los orígenes de la investigación, sus objetivos y cómo se produjo la articulación entre una empresa nacional que tenía necesidades específicas de generación de conocimiento y una universidad con capacidades para responder a ellas.

Uno de los gerentes del área de personal tuvo la misión de crear un organismo de capacitación en el año 2022. Al buscar información y documentación sobre el tema por internet, este directivo tomó conocimiento de un libro llamado *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Una contribución a su estudio*, escrito por Julio César Neffa, investigador del CONICET, en 2015, editado por la Universidad Nacional de Moreno y el CEIL del CONICET.

En su lectura observó que los temas desarrollados en la publicación se relacionaban con una realidad problemática que se percibía en la empresa y pensó que llevar a cabo una investigación sobre el tema podría ser de utilidad para introducir mejoras. Desde el enfoque de la publicación, el concepto de salud no se limitaba solo a los impactos del trabajo sobre el cuerpo y esto era considerado valioso. Asimismo, se valoró que no se trataba de una publicación hecha por una consultora para vender sus servicios, sino de una investigación llevada a cabo en

el CONICET y en varias universidades nacionales. La propuesta fue bien recibida por la gerencia y se procedió entonces a contactar al Dr. Neffa, para que la dirigiera y conformara un equipo. Dado que el Dr. Neffa desempeñaba funciones de investigación en la Universidad Nacional de Moreno (UNM), se propuso radicar allí la investigación. Específicamente, el proyecto se radicó en el Centro de Estudios para el Desarrollo Territorial (CEDET), al interior del Programa Educación y Trabajo (PEyT).

Después de sucesivas reuniones entre representantes de la empresa y de la UNM, se fueron definiendo los objetivos y alcances de la investigación. Esto permitió la firma de un convenio marco con la Universidad Nacional de Moreno a fines de diciembre 2021.

Finalmente, los objetivos de la investigación quedaron planteados de la siguiente forma:

Objetivos generales

- Realizar un diagnóstico sobre los factores de riesgos psicosociales en el trabajo que tienen incidencia en la salud física, psíquica, mental y social de las personas.
- Definir las propuestas de cambios en los procesos y/o en la organización del trabajo para hacerles frente.

Objetivos específicos

- Detectar situaciones y/o indicadores que podrían ser sinónimo de riesgos psicosociales en el trabajo, analizando:
    - el contenido, exigencias e intensidad, los horarios y jornadas de trabajo, las condiciones, medio ambiente y organización del trabajo,
    - los niveles de autonomía en la realización del mismo,
    - las relaciones sociales y de trabajo,
    - las dimensiones emocionales involucradas,
    - los conflictos éticos derivados del trabajo,
    - la seguridad y la estabilidad en el empleo.

- Elaborar propuestas para controlar y reducir los riesgos psicosociales en el trabajo detectados.

Los documentos firmados reconocen que la cooperación, como instrumento de concertación y diálogo, contribuye al desarrollo institucional de las partes; considerando de fundamental importancia la realización de investigaciones científicas y trabajos de interés mutuo en forma conjunta, y procurando la conformación de espacios de diálogo, reflexión, coordinación, formación, vinculación e intercambio que contribuyan al desarrollo académico y científico-

técnico. La cooperación fomenta también la democratización del conocimiento, teniendo en cuenta que la generación y transmisión de conocimientos e innovaciones científico-tecnológicas que contribuyan a la elevación cultural y social de la nación, el desarrollo humano y profesional de la sociedad y la solución de los problemas, necesidades y demandas de la comunidad en general son objetivos compartidos.

Equipo de trabajo

El grupo de investigadores que llevó adelante la investigación de la cual surge este libro, estuvo constituido por:

- Dr. Julio César Neffa. Director del proyecto y quien realizó un abordaje desde la economía del trabajo y de las organizaciones
- Dra. Maria Laura Henry. Co-directora, socióloga del trabajo y coordinadora de la encuesta de riesgos psicosociales en el trabajo.
- Mgter. Lucie Nouviale. Tuvo a su cargo el análisis desde la ergonomía.
- Mgter. Lilia Chernobilsky. Especialista en metodología y en procesamiento de datos.
- Lic. Esther Giraudo. Psicóloga del trabajo y encargada del diseño y ejecución de los talleres de visualización.
- Dr. Daniel Fontana. Médico del trabajo.
- Lic. Yepes Lara. Responsable de las actividades desarrolladas desde el enfoque de las relaciones del trabajo.

La tarea de los investigadores que redactaron esta publicación contó con el valioso apoyo de un equipo de profesionales de la Universidad Nacional de Moreno, compuesto por: Ana Belén Ferreyra (Lic. en Relaciones de Trabajo y jefa de trabajo de campo para las encuestas); Nahuel Sánchez (Técnico en Informática) y Karen Ortiz (Lic. en Relaciones de Trabajo). Asimismo, el trabajo de investigación tuvo el apoyo de los y las siguientes colaboradores: Gabriela Neffa (Dra. en Comunicación Social), Ezequiel Alustiza (Lic. en Administración) y Patricia Ortiz (Lic. en Relaciones Sociales).

Estructura de la publicación

El presente texto inicia con una introducción, donde se presentan los orígenes y los objetivos de la investigación, su marco institucional, así como la composición del equipo de investigadores.

En la primera parte, el capítulo 1 es de naturaleza teórica y aborda diferentes dimensiones conceptuales que permiten comprender la problemática de los riesgos psicosociales en el trabajo. Al respecto, se presenta el concepto socio-

económico de *proceso de trabajo*, que cumple un papel determinante en la producción de bienes materiales e inmateriales y en la generación de valor, y que tiene un impacto sobre la salud de los que trabajan. A continuación, se aborda el proceso de trabajo *continuo*, que es el que se llevaba a cabo en la empresa y que requiere una elevada tecnología que debe ser gerenciada por profesionales altamente calificados apoyados por técnicos y operarios. Posteriormente, se recorren sintéticamente las principales corrientes teóricas que son antecedentes y precursores de la teoría de los riesgos psicosociales. Por un lado, Elton Mayo, que con sus investigaciones empíricas en una fábrica de productos eléctricos sentó las bases de la psicología industrial y de la psicología del trabajo. Luego, Hans Selye, que con la denominación de estrés ha nutrido la reflexión de los médicos y psicólogos hasta nuestros días. Entre los precursores mencionamos a un ergónomo de la actividad, Alain Wisner, que señaló la diferencia entre el trabajo prescripto y la actividad realmente ejecutada para destacar la creatividad de los que trabajan para lograr los objetivos, compensando las insuficiencias y errores del trabajo prescripto. También un psicoanalista, Christophe Dejours, demostró que el trabajo si bien puede ser causa de sufrimiento cuando se realiza bajo deficientes condiciones, también puede ser fuente de placer si el trabajador puede controlarlo, tener un margen de autonomía, recibir un reconocimiento y encontrarle un sentido al trabajo. Finalmente se resumen los principales modelos de análisis orientados hacia la prevención del estrés, que han sido utilizados para la realización de investigaciones y la propuesta de medidas de prevención. Los más conocidos son los de Karasek, Johnson y Theorell, que lo explican por la contradicción entre las demandas psicológicas de las empresas y el margen de autonomía que tiene el trabajador para ejecutar el trabajo; el de Siegrist, que busca las causas de los desajustes en los desequilibrios entre la intensidad del trabajo y la recompensa monetaria recibida a cambio, que no es suficiente si no hay un reconocimiento moral y simbólico por los resultados obtenidos; el de Moorman, un jurista, que puso el acento en la justicia o injusticia organizacional, percibida subjetivamente por los integrantes del colectivo de trabajo y que genera problemas de salud psíquica y mental con impacto sobre el funcionamiento de las organizaciones; y finalmente, el modelo ISTAS, que siguiendo a Karasek fue desarrollado en una universidad de Barcelona con el apoyo de expertos de la Universidad de Copenhaguen y está promovido por la central sindical CC.OO (Comisiones Obreras). Para cerrar este capítulo 2, se presenta la contribución de Michel Gollac y su *collège d'expertise,* que dio lugar a un trabajo de síntesis integrando las teorías arriba mencionadas, y con una composición pluridisciplinaria formuló un modelo que es actualmente el que, a nuestro juicio, reúne las condiciones necesarias para hacer un trabajo de investigación como el que emprendimos en esa empresa. Este enfoque agrupa los riesgos psicosociales en el trabajo en seis ejes de análisis, que permiten tener una visión holística del impacto del proceso de trabajo sobre las diversas dimensiones de la salud de los que trabajan, y que se desarrollaron en el informe final.

La primera parte concluye con el capítulo 2, donde se expone el proceso de operacionalización del marco teórico adoptado. De esta forma, por cada uno de los seis ejes del marco teórico, se proponen una serie de variables e indicadores que permiten comprender empíricamente las relaciones entre trabajo, salud y riesgos psicosociales en el trabajo y que orientaron las observaciones de la actividad, la construcción de los formularios de encuesta o guías de entrevista.

La segunda parte de la publicación comienza con los capítulos 3 y 4, que presentan las principales características del diseño metodológico adoptado. Al respecto, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas, articuladas desde una visión interdisciplinaria con profesionales de la economía, la sociología, la psicología del trabajo, las relaciones laborales, la medicina del trabajo, la ergonomía y las ciencias de la computación. Asimismo, se trató de una investigación enmarcada en el paradigma de la investigación-acción, dado que fue solicitada por la empresa quien autónomamente expresó su interés por conocer la situación de este ámbito de trabajo, fue parte activa de su desarrollo y en base a ello, expresó su intención de generar cambios e intervenir sobre los problemas detectados.

Finalmente, los capítulos 5 a 9 explican las metodologías y técnicas utilizadas y las actividades desarrolladas por los especialistas que tuvieron a cargo la aplicación de diferentes enfoques para relevar los RPST. De esta forma, los lectores podrán conocer las especificidades de cada una, sus diseños metodológicos internos y el tipo de dato que cada una pudo brindar a la investigación.

Primera Parte

Objetivos, marco teórico y operacionalización de conceptos

Capítulo 1

¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo? El marco teórico utilizado en la investigación

Julio César NEFFA

El modo de producción capitalista y el nuevo modo de desarrollo

El modo de producción capitalista surge en los siglos XV y XVI, y se consolida a medida que avanza la revolución industrial, cuando se van agotando al mismo tiempo el modo de producción esclavista y el modo de producción feudal. Lo esencial del modo de producción capitalista es que el trabajo humano ya no es el de un esclavo o un siervo, es el de un trabajador "libre" (de las ataduras a la tierra como en el régimen feudal) pero asalariado, es decir que por necesidad acepta voluntariamente estar subordinado y que a cambio de un salario produce más valor que la recompensa monetaria que se necesita para reproducir su fuerza de trabajo (Neffa, 2022).

Se diferencia de los demás modos de producción porque la propiedad de los medios de producción es privada (y ya no del monarca), las empresas producen bienes y servicios siguiendo una lógica de producción y de acumulación que busca aumentar la tasa de ganancias o evitar que caiga, las transacciones monetarias se hacen en un mercado regulado o controlado por el Estado (pero en el que los empresarios tienen de manera directa o indirecta creciente poder para influir en la adopción de decisiones).

Ese modo de producción evoluciona permanentemente, porque da lugar periódicamente a crisis –debido a que por su propia lógica tienden a caer las tasas de ganancia- crisis de las cuales resurge hasta ahora introduciendo cambios científicos y tecnológicos, innovaciones organizacionales y políticas de ajuste para ampliar la dimensión del mercado, reducir los costos fijos y variables. Y el proceso de trabajo evoluciona incorporando innovaciones científicas y organizacionales orientadas a aumentar la productividad, ampliar los mercados, reducir los costos de producción, mejorar la calidad, innovando en cuanto a productos y procesos para aumentar los excedentes económicos. Pero a veces esto tiene repercusiones negativas sobre la salud física psíquica y mental de los trabajadores.

Dentro del modo de producción capitalista, el proceso de trabajo adopta una configuración especial con impactos sobre la salud de los que trabajan.

El proceso de trabajo

La noción de proceso de trabajo es fundamental para analizar la evolución del sistema productivo en el largo plazo, cualquiera sea el modo de producción imperante. Es en ese proceso que son transformadas las materias primas -o se procesan informaciones- en productos materiales o inmateriales que tienen un valor de uso, es decir, que son susceptibles de ser consumidos o usados para satisfacer necesidades.

El proceso de trabajo puede entonces definirse como la articulación de varios elementos (Neffa, 1998):

a) la actividad personal del trabajador, es decir, el trabajo en sus tres dimensiones (físicas, psíquicas y mentales);
b) el objeto sobre el cual ejerce su actividad o trabajo, es decir, los bienes ofrecidos por la tierra, las materias primas, los productos intermedios, las piezas de repuestos, información o conocimientos necesarios, etc.;
c) los medios a través de los cuales se ejerce el trabajo, tales como las herramientas, las maquinarias, las instalaciones o talleres, así como por extensión el sistema de organización de la producción. Es decir todo aquello que viabiliza el trabajo.

A estos tres elementos ya clásicos, hay que agregar otros dos: un aporte de energía y la provisión y el procesamiento de un cierto “volumen de información”.

Como resultado, la materia prima o los insumos cambian así de forma y devienen productos materiales o inmateriales, que tienen un valor de uso porque satisfacen necesidades de otros. En la producción de ese valor de uso se extingue la fuerza de trabajo y tiene que ser reproducida.

Como los trabajadores son creativos, el valor de su producción es superior al equivalente de su salario; en el modo de producción capitalista ese excedente económico queda en poder del empleador y la legislación comercial y laboral le reconoce el derecho, porque paga al asalariado una recompensa monetaria por el uso de su fuerza de trabajo, pero lo hace una vez que ha concluido el trabajo.

El proceso de trabajo en el modo de producción capitalista debe responder a una racionalidad objetiva y a otra subjetiva. La racionalidad objetiva se relaciona con la producción de bienes materiales e inmateriales o la prestación de servicios y con la generación de valor y plus valor. La racionalidad subjetiva se refiere a la necesidad de preservar la salud del trabajador y no generarle daños en su fuerza productiva, pues este, el trabajo vivo, es quien crea el valor.

El proceso de trabajo es dinámico y no cesa de transformarse, aún en nuestros días. En los inicios de la revolución industrial se introduce una importante innovación que consistió en un cambio en la organización de la producción y del trabajo al instaurar la división técnica del trabajo en tareas, -asignando a cada trabajador ejecutar una o varias de ellas-, lo que permitió, *sin mayor dotación de capital*, simplificar el trabajo, promover la especialización y segmentar el colectivo de trabajo al crear los oficios, aumentar la productividad, reducir los salarios de los trabajadores menos calificados, y además posibilitó una mayor vigilancia y control de la actividad.

Desde mediados del siglo XIX, un mecánico norteamericano llamado F. W. Taylor, alertado por la existencia de tiempos muertos debido a lo que consideraba "pereza" de los trabajadores, adoptó métodos y técnicas experimentales que dieron nacimiento a la *división social del trabajo* –ahora entre tareas de concepción y de ejecución-, buscando la reducción del tiempo muerto. Taylor individualizó el trabajo, estudió y cronometró los tiempos y movimientos buscando la *one best way*, instaurando la figura del supervisor para vigilar y controlar. Además, se ocupó de proporcionar una formación especializada para ocupar cada puesto, dando lugar a un trabajo simplificado, repetitivo, y desprovisto de interés, seleccionando al personal según sus características antropométricas, remunerándolos según el tiempo de trabajo, pero sin permitir la participación de los trabajadores en la concepción de las tareas y desconfiando de ellos porque buscarían hacer "tiempo muerto".

Esas dos modalidades de división del trabajo se difundieron en el mundo entero, primeramente en el sector industrial, permitiendo la estandarización de los productos, la reducción de los costos unitarios, el incremento de la productividad y de las tasas de ganancia, pero intensificando el trabajo.

A inicios del siglo XX, cuando el crecimiento económico había aumentado la demanda, se busca la producción masiva de productos homogéneos con bajos costos, recurriendo a las dos modalidades de división del trabajo mencionadas e intensificando más aún el trabajo gracias a las cadenas de montaje para la fabricación de automóviles. Fue otro mecánico, Henry Ford, quien la aplica. Esa nueva norma de producción promovió la integración vertical de la producción en grandes establecimientos, fabricando internamente la mayoría de los insumos. El logro del incremento de la productividad para responder a una demanda creciente permitió aumentar los salarios y de esa manera mejorar la distribución nacional del ingreso y modificar "hacia arriba" la norma de consumo de los trabajadores y también mejorar sus modos de vida (aunque dando origen al paternalismo), para hacerla compatible con las exigencias y frenando los intentos de sindicalización. Pero esto se dio junto con un deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo y de la salud, porque al intensificarse el trabajo manual aumentaron los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Posteriormente el ingeniero Henry Fayol "traduce" y adapta los principios de la organización científica del trabajo a las tareas administrativas, comerciales y de gestión, sentando las bases para la teoría clásica de las ciencias administrativas. Y sus principios dieron lugar a estructuras organizativas rígidas, burocráticas y jerárquicas para que las empresas racionalizaran su actividad y aumentaran sus excedentes.

Durante el siglo XX se incrementó la cantidad, calidad y variedad de trabajos académicos en Estados Unidos, el Reino Unido y Francia, pero la problemática se concentró sobre las teorías del *management*. La novedad más importante fue el sistema productivo Toyota (TPS), cuyo éxito no se explica por grandes inversiones en capital, sino en la organización del proceso de trabajo.

Con la irrupción de las nuevas tecnologías informatizadas, una vez consolidado un modo de desarrollo globalizado y financiarizado de orientación neolilberal, han emergido al menos dos nuevos procesos de trabajo: el trabajo a distancia y el trabajo en empresas de plataformas.

El *teletrabajo* confirma la posibilidad de trabajar sin necesidad de estar siempre de manera presencial en la empresa u organización, rompiendo con una tradición de tres siglos, lo que tiene ventajas para trabajadores y empresarios. Se reducen los costos en capital para la empresa porque se necesitan menos espacios físicos y hay menos gastos de mantenimiento. Para el trabajador se reducen los tiempos, los gastos de transporte y de comidas fuera del domicilio, así como exigencias en cuanto a la vestimenta. Pero se individualiza el trabajo, reduciendo el margen de acción de los sindicatos y los momentos de intercambio presencial dentro del colectivo de trabajo. También se pueden generar conflictos y disputas por el uso de los equipos informáticos dentro de la unidad familiar si no se dispone de varias computadoras y si no se cuenta con una habitación que haga las veces de oficina para trabajar con un cierto margen de privacidad. Es decir que el trabajador pone a disposición gratuita del empleador su propio domicilio, y aún allí puede seguir siendo controlado mediante cámaras u otros dispositivos electrónicos. Y en cuanto a las condiciones de trabajo, la experiencia muestra que en esas condiciones se trabajan más horas que en la oficina, en una posición sedentaria, experimentando problemas osteo-musculares, sin el contacto estrecho de los colegas y jefes. Debido a esa reducción de costos fijos y a las preferencias de los trabajadores por las razones arriba indicadas, probablemente en las actividades administrativas, educativas, del sector salud, comerciales y financieras se marche hacia un sistema híbrido.

Las *economías de plataformas* (los sistemas de reparto y de transporte de pasajeros del tipo *Uber*) tratan de invisibilizar jurídicamente la empresa, aduciendo que la oferta y la demanda de productos y de servicios son hechas por un algoritmo y que, por lo tanto, no hay un patrón visible que da órdenes a los trabajadores para transportar mercancías o pasajeros. A su vez, para la empresa los trabajadores no

son asalariados -se consideran colaboradores que pueden decidir autónomamente en qué días y horarios prefieren trabajar-, sino monotributistas o trabajadores autónomos. Esto implica que, como no habría formalmente una subordinación jurídica, se generan limitaciones para gozar de la protección del derecho del trabajo y de la seguridad social a cargo de la empresa. Los trabajadores deben asumir todos los costos de sus medios de transporte y deben respetar ciertas normas en cuanto a vestimentas (uniformes o distintivos con la marca de la empresa), y su remuneración no es por tiempo de trabajo sino por el cumplimiento efectivo de las tareas. El trabajo es intermitente, y los tiempos que están a disposición de la empresa a la espera de las órdenes no dan derecho a remuneración. Se niega la existencia de una relación salarial con dependencia jurídica respecto de la empresa, pero es evidente que existe en la realidad una dependencia económica. La evaluación del desempeño queda a cargo del cliente, pero su transmisión a la empresa por medios informáticos permite a la misma aplicar sanciones al fijar prioridades para asignarles las tareas. Al igual que en el caso del proceso de trabajo a distancia, se hacen objeciones jurídicas para constituir legamente un sindicato de esos trabajadores, porque las empresas los contratan formalmente según la legislación comercial. Pero ya en algunos países pasaron a ser regulados por el derecho del trabajo.

En estos dos casos se mantiene efectivamente la división social y técnica del trabajo y la reducción de los costos laborales (en seguridad social, prevención de riesgos del trabajo, cobertura de salud, etc.), con lo cual las tasas de ganancia son elevadas.

Cuando el trabajo se hace de manera subordinada porque hay oculta una relación salarial, el trabajador no siempre dispone de un amplio margen de autonomía y de control sobre su trabajo, lo que frena su desarrollo personal y genera insatisfacción. La división social y técnica del trabajo impuesta puede impedir el crecimiento de las calificaciones y competencias y que se pueda poner en acto la experiencia acumulada.

Para que no se dañe la salud psíquica y mental de los trabajadores, se debería aumentar su capacidad de actuar sobre el contenido y la organización del proceso de trabajo y participar en la adopción de las decisiones.

Los cambios en el modo de desarrollo

El siglo XIX se caracterizó por el desarrollo industrial en varios países europeos y en Estados Unidos, racionalizando e intensificando el trabajo con sus consecuencias en materia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a lo largo de jornadas de trabajo extenuantes, que provocaron la reacción de los trabajadores y el surgimiento de ideologías y movimientos de protesta (socialismo utópico, cooperativismo, marxismo, social-democracia, social-cristianismo, los sindicatos, las cooperativas, etc.).

En la primera mitad del siglo XX, luego de la crisis de1929-30, aumentaron las protestas sociales y surgieron en Europa ideologías totalitarias que desembocaron en guerras cruentas.

Después de la Segunda Guerra Mundial encontraron sus límites dos siglos de capitalismo liberal (basado en la trata de esclavos, la colonización de países subdesarrollados, el impulso de la industrialización y el comercio según la división internacional del trabajo impuesta por Inglaterra), y surge un nuevo modo de desarrollo que se instaura cuando el mundo quedó estructurado en tres grandes bloques bajo la hegemonía norteamericana. Así, el modo de desarrollo keynesiano fordista en EUA dio lugar durante tres décadas a un periodo ininterrumpido de expansión económica gracias a la implementación sistemática de la organización científica del trabajo antes mencionada, la generalización de los contratos por tiempo indeterminado amparados por la legislación del trabajo, un aumento de la demanda efectiva, de las tasas de ganancia, de las inversiones, del empleo (recurriendo a trabajadores extranjeros) y de los salarios, con políticas estatales que dieron lugar a empresas públicas industriales y de servicios, invirtiendo en salud, educación y seguridad social para responder a demandas de amplios sectores de la población.

Pero debido a su crisis, y los procesos de descolonización, ese período se interrumpió a comienzos de los años 1970, iniciando un periodo con estancamiento o recesión, inflación y desempleo que se inició en los Estados Unidos y se reprodujo en la mayoría de países.

Las causas de las crisis –y la caída de las tasas de ganancia- se debieron esencialmente a la rigidez de un sistema productivo basado en la organización científica del trabajo para producir masivamente bienes homogéneos, que no tuvo en cuenta los cambios en una demanda que buscaba cada vez más innovaciones en productos y procesos, con mayores exigencias en materia de calidad y de variedad.

Por otra parte, los trabajadores comenzaron a oponerse y rechazar los procesos de trabajo tayloristas y fordistas, que imponían intensos ritmos de trabajo, pérdida de autonomía, trabajos repetitivos y desprovistos de interés que aburrían y generaban problemas de salud debido a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, quedando los trabajadores sometidos a la velocidad de las cadenas de montaje y a nuevas relaciones sociales y de trabajo heterogéneas y conflictivas. Esta segunda causa dio lugar a huelgas masivas y prologados conflictos laborales, nuevas formas de resistencia como el boycot, el trabajo “a reglamento” y la desmotivación, que provocaron un freno a las mejoras de la calidad y al incremento de la productividad, y por ende, de las tasas de ganancia. Esos fenómenos se reprodujeron en todos los países con diversa intensidad.

Para hacer frente a esa crisis, el poder económico de los países capitalistas industrializados y los Estados lograron progresivamente un acuerdo –el Consenso

de Washington- para introducir profundos cambios económicos, sociales y políticos que dieron lugar a un nuevo modo de desarrollo, que denominamos "neoliberal". Las políticas promovidas se orientaron a la privatización de grandes empresas públicas y del sistema de seguridad social donde había muchos recursos acumulados; la desregulación de los mercados reduciendo el poder de los Estados para orientar el crecimiento; la promoción de la inversión extranjera que dio lugar al endeudamiento de los países en desarrollo; la apertura del comercio exterior para poder colocar fácilmente allí los stocks de productos manufacturados acumulados, pero que al importarlos frenaron los procesos de nacionales de industrialización sustitutiva de importaciones; y, como pieza clave, la flexibilización del uso de la fuerza de trabajo, cuestionando los contratos por tiempo indeterminado y garantías de estabilidad, para hacer más fácil y baratos los despidos, descentralizar las relaciones de trabajo y los convenios colectivos, frenar el crecimiento de los salarios reales respecto de la productividad y la inflación. El mercado se fortaleció y los grandes grupos económicos aumentaron su poder sobre el Estado.

Estos importantes cambios fueron acompañados –o precedidos- por una nueva cultura que estimula el individualismo y la competitividad entre países, entre empresas y entre trabajadores, privilegiando el esfuerzo propio y la meritocracia como condiciones para progresar, considerando que todos son iguales y tienen las mismas condiciones iniciales (recursos, educación, capital social, herencias), subestimando las dimensiones sociales del trabajo y el papel de los sindicatos, con la influencia de medios masivos de comunicación que estimulan el consumo suntuario.

Desde mediados de los años 1970 y hasta nuestros días, ese modo de desarrollo se expandió progresivamente a escala planetaria, atravesando periódicamente nuevas crisis. Recientemente, las presiones generadas por la mundialización y la financiarización exacerbaron la competitividad e impusieron a las empresas que buscaban permanecer en el mercado las exigencias de mantener una elevada rentabilidad, la disminución de los costos fijos y variables con impactos sobre el nivel de empleo y al mismo tiempo buscaron la reducción del gasto público y bajar impuestos, dando lugar a procesos de restructuración económica.

El nuevo modo de desarrollo y su impacto sobre la gestión empresarial para evitar la caída de las tasas de ganancia se manifiesta en la necesidad de introducir cambios en la organización de la empresa, cambios de rubro y de localización y/o de propietarios, todo ello hecho sin información ni consulta previa de los trabajadores. Esos cambios también implicaron introducir nuevas tecnologías para lograr el aumento de la productividad y la calidad, intensificar el trabajo y presionar para lograr la mejora continua, fijando objetivos productivos exigentes que a veces son difíciles de alcanzar. Para reducir costos, las empresas exteriorizan físicamente la fuerza de trabajo mediante la subcontratación para

transferir a otras sus costos fijos y los riesgos empresariales, y exteriorizaron jurídicamente trabajadores dentro de ellas o en otras unidades productivas, precarizándolos, y así reducir costos poniéndolos por fuera de la protección del derecho del trabajo y de la seguridad social. Este proceso dio luego origen a la precarización y la segmentación, con lo cual dentro de una misma empresa conviven trabajadores con contratos de duración indeterminada y los que trabajan por tiempo determinado o son precarios y no tienen la protección del derecho del trabajo y de la seguridad social.

En los últimos treinta años, el trabajo ha experimentado cambios significativos en sus métodos de organización y gestión. Desde hace tiempo se observa una crisis de la relación salarial. Entre los trabajadores formales se pasa de los contratos por tiempo indeterminado (CDI) a los contratos por tiempo determinado (CDD), contratos formales pero por 0 horas (intermitentes), el trabajo se intensifica (para producir más en el mismo tiempo), aumentan las formas de trabajo flexible así como el desempleo, la precariedad, el trabajo no registrado, la informalidad, pero muchos de los nuevos empleos requieren más calificaciones y competencias para ocuparlos.

Estos cambios han contribuido a la aparición de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo que están ligados a la percepción que el trabajador tiene del impacto del trabajo sobre su salud. La pandemia, con el impulso dado al trabajo a distancia, y el capitalismo cognitivo que impulsa las economías de plataformas crearon incentivos para ello.

El exitoso modelo Toyota se ha difundido primero en el sector industrial (*lean production*) y en el sector terciario y de servicios (*lean management*) después, pero a veces se aplica de manera degradada y parcial, con objetivos muy exigentes para producir justo a tiempo y satisfacer una demanda existente, aumentar la productividad, reducir todos los costos y el stock de materias primas y productos, pero buscando responsabilizar a los trabajadores por el logro de esos objetivos. Como una forma de reducir los costos fijos y variables, las empresas recurren cada vez más a la subcontratación, tercerización o la deslocalización.

Estos desarrollos se han traducido, en particular, en un aumento de las formas de trabajo flexible (contratos de duración determinada, a tiempo parcial), y una creciente individualización de la gestión de los “recursos humanos”. Como reflejo de la insatisfacción en el trabajo y del cambio cultural, se incrementa progresivamente la cantidad de trabajadores calificados que renuncian a un contrato de duración indeterminada e intentan trabajar por su propia cuenta o devenir “microempresarios”.

Pero se observó que los trabajadores de empresas subcontratistas y tercerizadas encuentran menos sentido en su trabajo porque están alejados de los clientes o usuarios a quienes está destinada su producción, y les cuesta imaginarse la utilidad social de su trabajo. Los cambios tecnológicos y organizacionales que

eliminan puestos y oficios también pueden hacer perder el sentido del trabajo y la identidad profesional. Lo mismo sucede cuando el management gobierna las empresas "según los números", y se fijan objetivos cuantitativos que se deberían alcanzar, pero el trabajador que ejecuta no fue consultado previamente y no pudo participar en la definición de lo que va a ser su trabajo. En esos casos, el trabajo "muerto" cristalizado en los medios de producción, los sistemas, los objetivos y procedimientos, adquiere más importancia que el trabajo "vivo", la creatividad, el compromiso emocional, y la sensibilidad del trabajador y de sus compañeros. La pérdida del sentido del trabajo lleva a reflexionar sobre las nuevas formas que adoptan las relaciones de dominación.

Todo esto contribuye a la pérdida de sentido del trabajo, y dentro de las empresas u organizaciones el sufrimiento puede verse acompañado e intensificado por el hostigamiento, el acoso sexual, la violencia física o verbal, dando lugar al agotamiento emocional. Para compensar este sufrimiento sin abandonar su trabajo, el trabajador se ve inducido a automedicarse, devenir adicto a las drogas y el alcohol, lo que provoca daños en la salud física, psíquica y mental y deteriora la calidad de vida de trabajo.

El proceso de trabajo en continuo o de "process"

El proceso de trabajo consiste en la articulación entre el uso de la fuerza de trabajo en sus tres dimensiones: físicas, psíquicas (aspectos afectivos y relacionales) y mentales, que se aplica con una finalidad sobre los objetos de trabajo (materia prima, productos semielaborados, información, conocimientos) con el apoyo de medios de trabajo (herramientas, máquinas, reactores, tecnologías informatizadas) y energía, para producir bienes, servicios, procesar informaciones o generar conocimientos que tienen una utilidad social porque permiten satisfacer necesidades.

El uso de la fuerza de trabajo, física psíquica y mental está determinado principalmente por el contenido y la organización del proceso de trabajo. El trabajo es una actividad humana voluntaria, que para ejecutarse requiere la aceptación, el consentimiento, la adhesión o el involucramiento del trabajador, aunque sea de manera forzada o bajo amenazas. La jerarquía de la empresa u organización es quien fija los objetivos a los asalariados. Se genera así una "subordinación consentida" a cambio de la recompensa monetaria.

El trabajo es una actividad orientada hacia una finalidad. Por estas causas, el trabajo es una actividad diferente de todas las otras. Es la condición necesaria para la producción de bienes materiales y la prestación de servicios, para generar información y conocimientos que tienen una utilidad social, porque al permitir la satisfacción de necesidades hace posible la supervivencia, la reproducción y desarrollo de la especie humana.

Existen diversas modalidades de proceso de trabajo y una de ellas, la que se investiga en este proyecto es la que se desarrolla en procesos continuos durante las 24 horas.

La transformación de las materias primas sólidas, líquidas o gaseosas se lleva a cabo mediante cambios de temperatura y de presión, para conducir una cadena de reacciones físicas y químicas que operan sobre los objetos de trabajo. La fuerza de trabajo se aplica sobre los mismos, pero ahora actuando por intermedio de máquinas y equipos productivos automatizados que operan de modo continuo; si bien su intervención es decisiva para desencadenar, generar y corregir la marcha de los automatismos, lo hace de manera indirecta y a distancia. Sin embargo, el trabajo humano no puede ser totalmente reducido y se concentra en las actividades de programación, mantenimiento y gestión de tipo indirectamente productivas. En esos establecimientos, por lo general de gran dimensión (en superficie y personal ocupado), el trabajo humano directo no se ejerce sobre las materias primas en sí mismas, sino sobre dispositivos de comando; tiene a su cargo el mantenimiento y está dedicado a tareas complementarias del proceso de producción. El volumen y la calidad del producto, así como los tiempos de fabricación, ya no dependen de manera estricta, del volumen de trabajo humano y de su ritmo. Pero no se trata de una participación pasiva que tiene lugar con anterioridad o a posteriori del proceso de producción, sino que debe tener capacidad para prever y anticipar en el momento los acontecimientos que se presenten bajo la forma de incidentes y a los cuales hay que hacer frente de manera rápida y correcta para no permitir la interrupción del proceso, que implicaría no solo retrasos sino también altos costos.

Por la misma naturaleza del proceso de trabajo continuo, las calificaciones profesionales que se requieren de los operadores son elevadas, tienden rápidamente hacia la pluriactividad y la polivalencia que hacen posible la movilidad interna del personal y la cooperación.

Los establecimientos donde predomina el proceso de trabajo del tipo process son de grandes dimensiones espaciales: un mismo sitio comprende diversas unidades que funcionan simultánea o consecutivamente de manera relativamente autónoma aunque coordinadas e interdependientes, que dan lugar a las diversas etapas de la producción y ocupan una cantidad de trabajadores relativamente menor. Entre esas unidades existe una jerarquía dentro del proceso productivo, alrededor del proceso “central”. Los medios de trabajo están afectados por una cierta indivisibilidad, es decir, no pueden fraccionarse; por debajo de una capacidad instalada mínima no es posible operar y, para ser económicamente rentables, deben superar un “piso” o “umbral” de producción. Por otra parte, la utilización máxima de la capacidad instalada no puede sobrepasarse debido a límites físicos, sin correr graves riesgos con las repercusiones ecológicas ya conocidas.

Los medios de trabajo afectados directamente a la producción en procesos continuos no pueden funcionar de manera dispersa, sino que deben integrar una cadena de operaciones y respetar una secuencia predeterminada. Por esa causa tales procesos fueron los que primero se informatizaron, pues implicaban analizar el comportamiento de numerosas y complejas variables, y requieren captar y procesar las informaciones en tiempo real para regular y optimizar el proceso productivo actuando desde una sala de programación.

El tiempo que se requiere para llevar a cabo el ciclo del producto no puede ser menor que el mínimo necesario para que tengan lugar las reacciones físico-químicas; por consiguiente, el proceso de trabajo continuo no puede ser acelerado o detenido de manera discrecional sin provocar un deterioro de las materias primas en proceso y perturbaciones en los medios de trabajo. Por esta razón el incremento de la producción no depende directamente de la cantidad de trabajo directo incorporado, sino más bien de la introducción de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos. Lo mismo puede afirmarse en cuanto a la modificación de las proporciones de los subproductos que pueden obtenerse a partir de una misma materia prima.

El valor de cambio de los productos depende esencialmente del rendimiento y del funcionamiento continuo de las instalaciones y su grado de utilización; esto a su vez es función de la capacidad y experiencia de los operarios encargados de tareas de "vigilancia", regulación y control para conducir el proceso y que deben intervenir en caso de incidentes o problemas aleatorios. A medida que se introducen innovaciones tecnológicas en cuanto a los procesos, buena parte de esas actividades de regulación y control se automatizan y progresivamente pasan a quedar incorporadas en los nuevos equipos.

La información sobre los indicadores del proceso productivo, el funcionamiento de los equipos y el grado de transformación de las materias primas ya no puede ser captada directamente por los operadores recurriendo a su saber productivo artesanal y usando sus sentidos (palpar el calor y las vibraciones de las cañería, escuchar el ruido de las válvulas, observar el color de los productos en proceso, percibir el olor que despiden, etc.), sino que se registra automáticamente mediante sensores y se señala en los tableros de control, cada vez más digitalizados. Sin embargo, cuando "se cae el sistema" o en situaciones de emergencia, se vuelve a recurrir a aquel saber productivo acumulado en el colectivo de trabajo.

Los costos fijos de estos establecimientos son muy elevados debido a la magnitud y la complejidad de los medios de trabajo, y a la necesidad de amortizarlos en un corto plazo, debido a la obsolescencia tecnológica y a la necesidad de hacer frente a la competencia. La capacidad instalada constituye un límite físico máximo a la producción. Cuando se incrementa la utilización de la capacidad instalada para aumentar el volumen de producción, el incremento de los costos variables

(esencialmente salarios y energía) es mucho menor que el proporcional a la evolución de la producción. Por otra parte, el componente de los salarios directos e indirectos sobre el costo total de producción es muy inferior que en el caso de las industrias de procesos de formas.

La apropiación del "saber hacer" de los trabajadores por parte de los cuadros intermedios, compuestos por ingenieros y técnicos altamente especializados, se lleva a cabo mediante la observación y la comunicación, recurriendo a la memoria colectiva, pues no es posible prever en abstracto los diversos tipos de incidentes que se pueden producir sin tener en cuenta la historia de las instalaciones y las respuestas dadas con anterioridad a ciertos incidentes. Esa experiencia será luego sistematizada, modelizada y traducida en modelos matemáticos susceptibles de convertirse en programas informatizados para regular la marcha de las instalaciones. El "cerebro" o núcleo estratégico de esos establecimientos se sitúa en las salas control hacia donde convergen todas las informaciones y se tiene una visión de conjunto.

Dentro de la fuerza de trabajo total se observa que es elevado el porcentaje de profesionales universitarios graduados en las ciencias "duras" que tienen a su cargo la confección de los sistemas de información, la programación y control de las actividades, así como los que cumplen funciones de staff (asesorando a la línea) y que dentro del sector de trabajadores operativos predominan los técnicos mecánicos, soldadores, electricistas y los trabajadores de mantenimiento.

La gestión de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales no incumbe a la empresa principal, aunque puede quedar asociada si no cumple con las obligaciones legales. Eso explica la débil tasa de frecuencia y gravedad de los accidentes de trabajo dentro de las empresas de proceso continuo, pero la más elevada que se registra –casi exclusivamente- entre los trabajadores de las subcontratistas. Ese riesgo se exterioriza.

Los precursores del modelo de factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Antes de entrar de lleno en la versión actual de los riesgos psicosociales en el trabajo, debemos mencionar antecedentes que desde diversas disciplinas comenzaron a identificar los problemas antes mencionados.

George Elton Mayo

George Elton Mayo nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida (Australia) y falleció el 7 de septiembre de 1949, en Guilford (Reino Unido). Se lo conoce como sociólogo y psicólogo industrial teórico especializado en teoría de las organizaciones. Estuvo inspirado por Wilfred Pareto.

Llevó a cabo un experimento en la Western Electric Company en el barrio de Hawthorne de Chicago, que tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del individuo y su eficiencia en la producción. Dicho experimento se dividió en dos fases. En la primera estudió la modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos, que no explicaron plenamente los cambios en la productividad; concluyó así que eran otros factores los responsables. En la segunda fase descubrió que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la actitud moral de los empleados, la existencia de interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo informal ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración.

Propuso implementar un tipo de administración del personal capaz de comprender mejor el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, o apoyo técnico, la dirección, y la comunicación.

La idea principal de este especialista fue la de modificar el modelo “mecánico” del comportamiento organizacional, para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como *teoría de las relaciones humanas* o *escuela humanística de administración*. Mayo, que era de religión cristiana, afirmó que el individuo no era una máquina y que si se le daban incentivos, rendiría más en su trabajo. Su obra más conocida es *The Human Problems of an Industrial Civilization*.

¿Cómo podemos resumir las principales conclusiones del experimento en Hawthorne?

1. El nivel de producción se determina por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), pero sin embargo las normas sociales y las expectativas que lo rodean también son factores importantes.
2. El comportamiento del individuo se apoya siempre en el grupo, pues los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos.
3. Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros porque el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
4. En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, porque dentro del conjunto las personas se relacionan espontáneamente entre sí.
5.-A mayor interacción, mayor capacidad productiva y se pudo comprobar que cuando el trabajador se siente bien, es más productivo a la hora de trabajar.

Obviamente estas conclusiones fueron tomadas en cuenta en las nuevas teorías del *management* para reducir los conflictos, mejorar el clima laboral y obtener mayores rendimientos de los trabajadores.

Hans Selye

Hans Selye nació en Viena en 1907, migró a los Estados Unidos, finalmente se radicó en Canadá y dio clases en la Universidad McHill, luego falleció en el Reino Unido en 1982. Estudió medicina en la Universidad de Praga, donde comenzó experimentando con ratas buscando si existía una nueva hormona. Ya en el segundo año de sus estudios de medicina empezó a desarrollar su famosa teoría acerca de la influencia del estrés en la capacidad de las personas para enfrentarse o adaptarse a las consecuencias de lesiones o enfermedades. Descubrió que pacientes con variedad de dolencias manifestaban muchos síntomas similares, los cuales podían ser atribuidos a los esfuerzos del organismo para responder al estrés de estar enfermo. Él llamó a esta colección de síntomas *síndrome general de adaptación* (GAS por su sigla en inglés). El estrés se origina a partir de estímulos físicos y sociales que someten a las personas a exigencias que no siempre pueden satisfacer de forma adecuada al mismo tiempo que perciben las necesidades de satisfacerla.

En 1936 publicó un artículo titulado "Un síndrome producido por diversos agentes nocivos", donde expuso que independientemente de la naturaleza del estímulo nocivo, el organismo responde de manera estereotipada. Esta reacción representa un esfuerzo del organismo para adaptarse a la nueva condición a la que es sometido. Solo años más tarde se denominó *estrés* al *síndrome General de adaptación*.

Hans Selye basó su tesis en este fenómeno, explicando que al percibir una alarma de amenazas o peligro, tenemos primero una fase de reacción, pero si con esta respuesta la alarma no se controla, no termina o si se intensifica, se pasa a una fase de resistencia en la que el cuerpo trata de funcionar normalmente resistiendo todas estas alteraciones. Pero si permanece mucho tiempo soportando esa tensión se genera una fase de agotamiento de la capacidad de control de la persona, dando lugar a consecuencias desfavorables para la salud y el bienestar. Concluyó afirmando que "adoptar la actitud adecuada frente a los peligros y amenazas puede convertir un estrés negativo en positivo".

Cuando se percibe que el GAS afecta la calidad de vida de forma negativa, se desencadena *distrés* o estrés negativo, a diferencia del estrés positivo llamado *eustrés*, que contribuye positivamente al desarrollo personal de los individuos.

Antes de que se formularan la modernas teorías de los riesgos psicosociales en el trabajo, durante mucho tiempo el estrés fue el enfoque más común adoptado para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores, reconociendo que las condiciones y medio ambiente de trabajo, y

las condiciones generales de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales positivos o negativos.

La *teoría transaccional* define el estrés como un proceso cognitivo conductual individual en el ambiente. Según este enfoque, es el individuo quien evalúa el ambiente como estresante (amenazante) o no estresante (oportunidad) si se produce un desajuste entre demandas ambientales y recursos disponibles. En la década de 1980 se difunde el concepto de estrés enunciado varias décadas antes por Selye (1956) y luego el de *coping*, inspirado en el modelo transaccional de R. Lazarus y S. Folkman (1984 y 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".

Alain Wisner y la ergonomía de la actividad

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 procedimiento orientados a la ejecución de una tarea, buscando la reducción del tiempo necesario para llevarla cabo y estandarizando los esfuerzos, gestos y posturas productivas para hacerlos más productivos.

Pero cuando el trabajador al cual se le he 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 interrupciones involuntarias de su trabajo, o hay consignas contradictorias que dificultan cumplir con los objetivos. En parte se explica porque no siempre los que conciben y prescriben el trabajo lo han ejecutado antes y por lo tanto no tienen la experiencia.

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 al asignarles 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 la trayectoria laboral del trabajador, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse y sus restricciones extra-laborales, su trayectoria social y sus rasgos de personalidad. Y por otra parte permitir el acceso del trabajador a la formación profesional y conocimientos necesarios para ejecutar eficazmente la actividad. Estas consideraciones tendrían 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.

Christophe Dejours y la psicodinámica del trabajo

Luego de la edición del libro de Christophe Dejours *Travail: usure mentale* (1980) surge 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, prescriptas y fijadas independientemente de su voluntad. 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 movilizando 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. El trabajo es comprendido como acción colectiva en cuyo entramado aparece el sufrimiento, y los trabajadores responden desplegando procesos defensivos. Desde esta perspectiva, afirma Dejours, 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, 1998, 2009).

Cuando el trabajo genera sufrimiento, Dejours (1992), siguiendo a Freud, afirma que se produce en el cruce entre circunstancias actuales y la trayectoria vital del sujeto. Todas las personas ingresan al trabajo con expectativas más o menos conscientes que difieren ampliamente entre ellos en función de cada historia singular y pueden reaccionar de manera diferente ante las mismas restricciones. Para Dejours no existe propiamente una psicopatología del trabajo, es decir enfermedades mentales ocasionadas por ciertas formas de trabajo (Dejours y Gernet, 2014).

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. Hay que tomar en consideración el colectivo de trabajo que se ha instaurado en la organización

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 por riesgo, o de primas por presentismo, en compensación del hecho de ir a trabajar incluso estando enfermos, 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 provocan comportamientos imprudentes que pueden predisponer para ser víctimas de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Si no pueden sublimar el sufrimiento o transformar mediante la imaginación, se defienden colectivamente orientando sus maneras de pensar y de actuar para evitar la percepción de lo que los hace sufrir. Sin embargo, las estrategias defensivas ya mencionadas no llegan a transformar la realidad, ni evitan los riesgos y las restricciones, sino que actúan por medios simbólicos como la ocultación, los eufemismos y la racionalización, que modifican los afectos, los pensamientos y los estados mentales. Ahora bien, si esas estrategias fracasan –cosa que ocurre con frecuencia- ese sufrimiento predispone para contraer una enfermedad. Pero las defensas pueden tener éxito, y en ese caso tienen efectos positivos para la salud.

El modelo de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo

El esquema propuesto por Michel Gollac (2013) y el *collège d'expertise* es ilustrativo de la dinámica sufrimiento-salud-enfermedad originada en el proceso de trabajo, debido a su contenido y organización. Si los trabajadores logran sublimar el sufrimiento, eso tiene efectos benéficos para la salud.

La consideración de los sufrimientos individuales de los trabajadores no puede dejar de lado la existencia de situaciones colectivas en igual situación, por eso las acciones de prevención centradas sobre los asalariados individuales son insuficientes. Siempre hay que tomar en consideración el colectivo de trabajo que se ha instaurado en la organización o empresa. Dentro de ellas, el trabajo es una fuente permanente de tensiones, que son parte natural de la vida de las mismas pues siempre hay conflictos interpersonales y de intereses. Pero las tensiones se agravan si no hay una regulación de la organización del proceso de trabajo por parte de los actores de las relaciones sociales. Si mediante la discusión y negociación entre empleadores y asalariados se logra un compromiso con mutuas concesiones negociadas, es decir "donde todos ganen algo", esas tensiones, aunque no desaparezcan se pueden canalizar y tienen menos efectos nocivos. La acumulación de esas y otras fuentes de tensiones son las que generan la mayoría de los problemas de salud generados por los RPST.

Para tener una idea de la magnitud del fenómeno, recordemos que uno de cada cinco trabajadores europeos encuestados en 2003 manifestó que su salud está afectada por los problemas de estrés en el trabajo y esa situación se complicó luego debido a las crisis económicas posteriores (Gollac, 2013). Una encuesta en Argentina seguramente daría resultados no inferiores.

Es posible advertir a partir de la problemática de los RPST que la atención que habitualmente se traducía como conflicto entre el trabajador individual y la organización tiene un tercer actor que es el colectivo en el que se inserta el trabajador, que no es homogéneo pues coexisten diversas categorías socio-profesionales o subculturas: profesionales, operativos, administrativos y otros. Por otra parte, la negociación sobre temas laborales es una herramienta efectiva, pero debe enfrentar diversos sufrimientos reconocidos hoy como violencia laboral física y verbal, hostigamiento en el trabajo, acoso y violencia sexual, que no se relacionan directamente con la racionalidad económica ni con la lógica del poder dentro de las organizaciones.

Como ya hemos mencionado en párrafos anteriores, por lo general los directivos de las empresas u organizaciones se ven obligados actualmente por la legislación laboral a instaurar medidas de prevención, pero no siempre toman la iniciativa y lo hacen después que los trabajadores ya han experimentado daños en su salud y se han quejado, litigado, o bien han solicitado indemnizaciones.

No obstante, además de la evaluación de los factores que protegen al trabajador y se han mencionado en párrafos anteriores, es necesario tener en cuenta la trayectoria laboral y el tipo de episodios previos y actuales que han impactado de distinta manera, según la etapa del ciclo vital en el que el trabajador se encuentra.

De manera individual, el trabajador asalariado sufre porque está subordinado y debe ejecutar tareas prescriptas por otros, pero además, como explican Karasek y Siegrist, percibe un desequilibrio entre la magnitud e intensidad de las demandas

del puesto de trabajo y su grado de autonomía o de latitud decisional para realizar la actividad, o entre la recompensa (monetaria) y el reconocimiento (moral o simbólico) recibidos y la utilidad, calidad e intensidad del trabajo ejecutado.

No se pueden separar las investigaciones sobre los RPST y sobre el trabajo y el empleo, sino que deben relacionarse porque se influyen mutuamente. Es importante observar cómo el malestar en el trabajo puede ser relacionado con otros aspectos: el empleo, las categorías socio profesionales de los asalariados, las condiciones y medio ambiente de trabajo, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, la existencia o no de calidad de vida en el trabajo, las diversas formas de violencia, de hostigamiento y de acoso y finalmente el cumplimiento de la legislación laboral en materia de riesgos del trabajo.

Si bien siguen teniendo vigencia los riesgos tradicionales del medio ambiente de trabajo, nuestra reflexión va a referirse en primer lugar a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, al sufrimiento que provoca y los impactos que tiene sobre la salud psíquica y mental, que luego se somatizan.

Crisis sistémica y emergencia de un nuevo paradigma productivo

Los riesgos del trabajo se han diversificado y su intensidad se ha incrementado como consecuencia del nuevo paradigma productivo que emerge en los países capitalistas industrializados luego de la crisis del sistema productivo a mediados de los años 1970.

El trabajador en su puesto de trabajo debe hacer esfuerzos , adoptar los gestos y posturas necesarias para ejecutar la tarea . Eso 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 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, a dolores, lesiones y enfermedades profesionales que pueden dejarlo con cierta proporción de incapacidad o provocar su muerte. Y debe 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, el uso de la ergonomía en los establecimientos, los medios de producción y modos 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. Es básicamente en función de estos factores que se fijan los salarios básicos y su mecanismo de actualización.

Pero además, las modalidades del contenido y organización del proceso de trabajo van a generar factores de riesgo psicosociales que se pueden clasificar, siguiendo a Gollac, de la siguiente manera:

- *Percepción y vivencias psicológicas* de la intensidad del trabajo y exigencias en cuanto a cantidad y ritmo de producción, exposición a los riesgos del medio ambiente, duración y configuración del tiempo de trabajo y grado de compatibilidad con los horarios de la vida privada y las actividades de la vida social, la existencia de servicios de prevención.
- *Autonomía y control del proceso de trabajo*, en función de la formación, calificaciones, experiencia y competencias, el nivel de democracia económica y social vigente dentro de la empresa que se concretiza en el acceso a la información, elaboración de propuestas, gestión y adopción de decisiones tanto a nivel del puesto de trabajo como de la empresa.
- *Control de las emociones* propias y de los compañeros de trabajo, autoridades, clientes y usuarios, que pueden implicar tener que mentir, fingir y dar lugar a disonancias cognitivas, para satisfacer a clientes y usuarios.
- *Conflictos éticos y de valores* cuando se tienen que hacer cosas con las cuales no se está de acuerdo o se está claramente en desacuerdo, que dan vergüenza, culpabilizan y vulneran la autoestima.
- *Relaciones sociales y de trabajo* dentro del colectivo, que pueden dar lugar a injusticias organizacionales, conflictos laborales o sociales, discriminación, violencia física y verbal, hostigamiento, acoso y violencia sexual, agotamiento emocional que predispone al *burn out*, consumo inadecuado de drogas y de alcohol y la adicción al trabajo.
- *Inseguridad e inestabilidad en el empleo*, provocadas por el desempleo, suspensiones o la amenaza de perder el empleo, el trabajo no registrado y las diversas formas precarias de empleo, así como las posibilidades de hacer carrera y de obtener un reconocimiento moral y simbólico.

Estos factores de riesgo pueden provocan daños para la salud psíquica y mental según sean las capacidades de adaptación y de resistencia de los trabajadores. En ciertas condiciones que provocan las crisis económicas, los procesos de ajuste fiscal y reestructuración del sistema productivo que impactan sobre las empresas y producen cambios en la relación salarial (desclasificación, puestos que quedan sin tareas, aislamiento, etc.) provocan sufrimiento, y los estudios epidemiológicos han puesto en evidencia que muchos de estos riesgos se somatizan y dan lugar a diversas enfermedades que se manifiestan en el cuerpo.

Los modelos de análisis iniciales

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

particularmente compleja aplicar este método de análisis en el caso de los factores de riesgo psicosociales en el trabajo.

La noción de RPST puede ser analizada desde varios enfoques teóricos y es susceptible de ser modelizada para llevar a cabo investigaciones con el propósito de identificar los factores de riesgo y sus posibles causas, recordando que los impactos sobre la salud física, psíquica y mental están mediados por la estructura de la personalidad de los trabajadores que los soportan y por factores estructurales: su nivel de educación y formación profesional, el sexo, la edad y la posición dentro de la estratificación social (Moncada y otros, 2004).

Un factor de riesgo es el que incrementa la posibilidad de que se produzca un determinado efecto o daño, por ejemplo una enfermedad, pero la exposición (en este caso a factores psicosociales de origen laboral) no es un elemento necesario ni imprescindible para que se desarrolle una enfermedad, y el efecto sobre la salud puede ser directo, o producirse a través de otros factores de riesgo.

Los modelos para estudiar los riesgos psicosociales en el trabajo están limitados a ciertas situaciones, pero en última instancia no son completos y equilibrados porque solo se toman en cuenta las reacciones de los sujetos que sufren el impacto de los RPST *y no se analiza el otro sujeto, el empresario o la organización, que es la que impone las restricciones*. Tampoco se considera que el trabajador no solo "reacciona" ante el impacto del riesgo, sino que podría prevenirlo. Por otra parte, para simplificar una realidad de por sí compleja, con frecuencia los modelos dejan de lado, subestiman las relaciones de trabajo y de poder, que son determinantes en cuanto al origen de las causas.
Coincidimos con Moncada, Llorens y Kristensen (2004.) en que no hay un único modelo (infalible) para explicar el funcionamiento de las relaciones sociales en el trabajo resultantes de los factores de RPST, son varios los que han logrado una cierta legitimidad y han sido validados empíricamente.

Los que hasta comienzos del siglo XXI eran más conocidos y avalados con abundantes estudios epidemiológicos son:

1. el *modelo de Karasek/Johnson/Theorell*, que confronta las demandas psicosociales de la empresa u organización con la autonomía y margen de control o "de maniobra" del que dispone el trabajador para realizar la actividad dentro de la empresa u organización,
2. el *modelo de J. Siegrist,* que mide el (des)equilibrio entre la recompensa otorgada con respecto a la intensidad del trabajo realizado,
3. la *justicia organizacional*, que puede ser distributiva, procedural, inter-relacional, y

4. el *modelo ISTAS (*Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España), adaptación española del CoPsoQ[1] que toma en cuenta elementos de los modelos mencionados, sobre todo del formulado por Karasek.

Una de las formas tradicionales de hacer frente a las secuelas de enfermedad causada por los riesgos psicosociales en el trabajo cuando no hay dispositivos de prevención, consiste en aislar al trabajador del riesgo: reducir la duración de la jornada de trabajo o el tiempo de exposición al riesgo, pagar primas por riesgos para compensar por anticipado el daño que va a sufrir su salud tratando de evitar tener que pagar después indemnizaciones. O bien, actuar sobre el psiquismo del trabajador, recurriendo al apoyo psicológico para tratar el estrés y aconsejar una vida higiénica, una dieta adecuada, reducir el consumo de tabaco y de alcohol, gimnasia, la práctica de deportes, yoga, etc. Este enfoque considera a los trabajadores como seres pasivos, que solo resisten y se adaptan al impacto de los factores de riesgo, dejando de lado la posibilidad de atacar las causas y la necesidad de modificar los determinantes socioeconómicos de carácter estructural, como cambiar la organización y el contenido del proceso de trabajo.

Pero no hay una única causa y los factores de riesgo no afecten a todos los miembros del colectivo de trabajo con la misma intensidad, pues son diferentes las características de personalidad de los sujetos, su posición en la estructura social, edad, sexo y sus capacidades de resistencia y de adaptación.

El modelo de Karasek-Johnson-Theorell: desequilibrio entre demandas psicológicas y autonomía-control

Robert Karasek formuló inicialmente el modelo *demanda – autonomía y control* que explica el estrés laboral en función del balance entre dos partes: 1) las demandas organizacionales del trabajo y las demandas emocionales o psicológicas del trabajo y 2) el nivel de control que tiene el trabajador sobre éstas, así como el grado de autonomía *(latitud decisional)* del que dispone para adecuar su actividad al trabajo prescripto. Estas variables –como ya mencionamos anteriormente– están condicionadas por la educación, la formación profesional, las calificaciones y competencias adquiridas por el trabajador. Según Karasek, la latitud decisional es la capacidad de autonomía generada por la formación y el desarrollo de las competencias adquiridas, que permite al trabajador controlar su proceso de trabajo (Karasek, 1979). Se busca conocer la percepción del peligro del ambiente de trabajo mediante cuestionarios administrados a los trabajadores.

La situación de fuerte demanda de trabajo y posibilidad reducida de control se denomina *job strain*, y está relacionada con la evolución de perturbaciones psiquiátricas. En el caso de una demanda relacionada con comportamientos

[1] *Copenhagen Psychological Questionnaire*, cuestionario psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) fue desarrollado en el año 2000 por un equipo de investigadores del Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca, liderado por el profesor Tage S. Kristensen.

sociales complejos y planificados que generan emociones en la ejecución de las tareas, se estima que aumenta los riegos de perturbaciones del humor entre las mujeres un 40 %, porque ellas son empleadas más frecuentemente en sectores que experimentan una demanda emocional importante. La disminución de la capacidad de control y de autonomía para tomar decisiones y para usar sus calificaciones y competencias está más asociada a perturbaciones de humor entre los varones. La pérdida de control sobre sí y sobre su entorno está asociada a perturbaciones depresivas.

El *control* sobre el trabajo incluye, en el modelo de Karasek, las oportunidades de desarrollar las habilidades propias y lograr un margen de autonomía en cuanto a su ejecución, siempre que la organización del proceso de trabajo lo otorgue o permita. Las oportunidades de desarrollar habilidades propias dependen de su nivel de educación, y de formación profesional, de la experiencia adquirida en el trabajo, de los conocimientos tácitos que cada persona tiene, y como se ha constatado recientemente, de las competencias. Esto permite crear una capacidad de no permanecer haciendo trabajos repetitivos y acceder a la rotación entre puestos para reducir la monotonía, ampliar el conjunto de tareas, diversificarlas, enriquecerlas con tareas de diferente jerarquía –como auto-controlar la calidad del resultado de la actividad– y de esa manera adquirir polivalencia. El control hace referencia al cómo se trabaja y tiene dos componentes: a) la *autonomía*, posibilidad que tiene la persona de influir en decisiones relacionadas con su trabajo y controlar sus propias actividades, y b) el *desarrollo de habilidades*, es decir el grado en que el trabajo permite a la persona desarrollar sus propias capacidades: aprender, ser creativo, hacer tareas variadas y ser polivalente.

Las *demandas* se refieren a las exigencias psíquicas y mentales sobre: cuánto se trabaja, cantidad o volumen de trabajo realizado, la presión de tiempo, el nivel de atención exigido, la necesidad de hacer frente a incidentes e interrupciones imprevistas. La demanda de trabajo asociada a la ejecución de tareas complejas puede dar lugar a perturbaciones de humor y a riesgos de ansiedad. Pero son demandas que no se circunscriben sólo al trabajo inmaterial.

La *autonomía* consiste esencialmente en la capacidad de decisión para ejecutar las tareas utilizando las calificaciones y competencias propias: decidir cómo hacer las tareas, establecer una secuencia entre ellas, regular las pausas y el ritmo de trabajo y, en última instancia, trabajar según el propio estilo, que es creador de identidad. Pero, como ya mencionamos anteriormente, esto implica hacer frente a la contradicción generada entre el trabajo prescripto por la dirección de la empresa u organización y la actividad que realiza efectivamente el trabajador para alcanzar los objetivos fijados por la jerarquía, aun dejando de lado o violando en su totalidad o parcialmente el trabajo prescripto. La autonomía del trabajador –y sus posibilidades de controlar su trabajo–es un recurso para moderar las demandas del trabajo. *Es decir, el estrés negativo no depende tanto del hecho de*

tener muchas demandas, como de no tener autonomía y capacidad de control para resolverlas. Las oportunidades de desarrollar habilidades propias para aumentar el grado de autonomía dependen de varios factores: el nivel de educación y de formación profesional inicial, la experiencia general adquirida en el trabajo, los conocimientos tácitos y el saber productivo que cada persona adquiere al realizar su actividad y aprender de sus colegas y superiores, y el desarrollo de sus competencias. Esto permite crear eventualmente una capacidad para evitar hacer con frecuencia trabajos repetitivos desprovistos de interés y acceder a la rotación entre puestos diferentes para reducir la monotonía, ampliar el conjunto de tareas diversas que pueden ejecutar, enriquecerlas integrando tareas de diferente jerarquía (como por ejemplo auto-controlar la calidad del resultado de la actividad, hacer pequeñas reparaciones y asegurar el mantenimiento de los medios de trabajo que utiliza) y adquirir polivalencia para disponer de movilidad entre diferentes puestos. Tener autoridad para decidir cómo realizar el trabajo, es decir dar prueba de creatividad, exige un nivel elevado de calificación y experiencia que le permita al trabajador aprender cosas nuevas y desarrollar habilidades personales.

La influencia del trabajador en su puesto de trabajo consiste en tener margen de decisión y de autonomía respecto del contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de operaciones, métodos a utilizar, estilo personal, ritmo de trabajo). Las investigaciones epidemiológicas han demostrado que una baja influencia en el trabajo aumenta el riesgo de diversas enfermedades (cardiovasculares, psicosomáticas, trastornos músculo esqueléticos, de salud mental). En el modelo de Karasek se habla de *latitud* para tomar decisiones o de control, o de *decision authority*, siguiendo la escala del CoPsoQ. El trabajo puede ser creador de oportunidades para desarrollar las calificaciones, las habilidades y destrezas, un lugar de aprendizaje donde se aplican los conocimientos y la experiencia recogida. De esa manera el trabajo no sería necesariamente rutinario, repetitivo, monótono, desprovisto de interés, sino una fuente de desarrollo personal. La posibilidad de que el trabajador disponga de autonomía y controle su propio trabajo para satisfacer las demandas de la empresa u organización es un hecho positivo para preservar su salud. Por el contrario, si predominan la subordinación, la heteronomía y la extrema división social y técnica del trabajo, que reducen al trabajador a ser un mero ejecutor de decisiones tomadas por otros sin poder adaptarlo o modificarlo tal como fue prescripto, existe un factor de riesgo. Dependiendo de la duración, intensidad y frecuencia de la exposición a esa situación, habrá un mayor o menor impacto negativo para la salud.

En la formulación inicial de Karasek, las exigencias que el proceso de trabajo genera sobre las dimensiones psíquicas y/o mentales del trabajador parten de una concepción esencialmente cuantitativa: cuánto es el volumen de trabajo con relación al tiempo disponible para hacerlo (recordando que la intensificación del trabajo está originada por la presión de tiempo). Pero estas exigencias son

también de orden cualitativo, pues tienen un impacto emocional. Karasek desarrolló en los años setenta, luego de numerosos estudios epidemiológicos, el JCQ *Job content questionnaire* editado en 1979, con 49 preguntas que medían las exigencias o demandas psicosociales del trabajo y, por otra parte, la autonomía o la libertad de maniobra del trabajador para ejecutar la actividad. Esto le permitió construir una tipología a partir de dos variables, tal como se detallará más adelante. La intensidad del trabajo y la extensión excesiva de la jornada, el trabajo nocturno y el trabajo por turnos, con los trastornos que provocan al ritmo circadiano, generan tensión, trastornos vasculares y psicológicos, cambios hormonales y del humor, baja de las defensas inmunitarias e indirectamente otros trastornos psicológicos –como un impacto sobre la autoestima –que pueden dar lugar a disminución de la productividad, una calidad insuficiente del producto y descuidar las consignas de seguridad con los consiguientes riesgos de accidentes.

El control del que dispone el trabajador sobre el tiempo de trabajo, identifica el margen de autonomía de los trabajadores sobre algunos aspectos del tiempo de trabajo y de descanso (pausas, vacaciones, ausencias de corta duración, etc.) y puede contribuir a armonizar e integrar con éxito las necesidades del trabajo y de la vida privada. La organización del tiempo para hacer frente a la carga de trabajo y su regulación deben corresponder a la cantidad de fuerza de trabajo disponible, porque si el ritmo de trabajo es intenso y la planta de personal de la empresa ha sido reducida, esto impide en la práctica que el trabajador pueda ejercer efectivamente el control, y hasta puede darse en paralelo con una decisión empresarial de prolongar la jornada, posponer o fraccionar el calendario anual de licencias por vacaciones.

El cuestionario de Karasek

Según Jorge Román, el cuestionario desarrollado por Robert Karasek permite estudiar el bienestar en el trabajo y evaluar en cierta medida los factores de riesgos psicosociales.Está compuesto de 26 preguntas: nueve versan sobre cuestiones psicológicas, nueve sobre "latitud decisional" y ocho sobre el apoyo social. Las respuestas varían entre 4 categorías fijas (*Likert*) facilitando la puntuación y el tratamiento cuantitativo de los resultados.

El eje “psicología” reagrupa tres sub-ejes:

Cantidad - Rapidez

Q10 - Mi puesto me pide trabajar muy deprisa
Q12 - Me piden efectuar una cantidad de trabajo excesivo
Q13 - Dispongo de tiempo necesario para ejecutar correctamente mi trabajo

Complejidad - intensidad

Q14 - Recibo órdenes contradictorias por parte de mis superiores o compañeros
Q11 - Mi puesto requiere trabajar intensamente
Q15 - Mi trabajo requiere de largos periodos de concentración intensa

El eje “latitud decisional” incluye tres sub-ejes

Latitud o margen de maniobra

Q4 - Mi trabajo me permite tomar a menudo mis propias decisiones
Q6 - En mis tareas diarias tengo muy poca libertad para decidir cómo debo realizar mi trabajo
Q8 - Tengo la posibilidad de influir en el desarrollo de mi trabajo

Utilización actual de competencias

Q2 - En mi trabajo realizo tareas repetitivas
Q5 - Mi trabajo requiere un alto nivel de competencia
Q7 - En mi trabajo realizo actividades variadas

Desarrollo de competencias

Q1 - En mi trabajo debo aprender continuamente cosas nuevas
Q3 - Mi trabajo me pide ser creativo
Q9 - Tengo la oportunidad de desarrollar mis competencias profesionales
Q9 - Tengo la oportunidad de demostrar mis competencias profesionales

Apoyo técnico-profesionalidad

Por los superiores:

Q22 - Mi superior consigue fácilmente que sus subordinados colaboren
Q21 - Mi superior me ayuda a realizar correctamente mis tareas

Por los compañeros:

Q23 - Los colegas con los que trabajo son profesionalmente competentes
Q26 - Los colegas con los que trabajo me ayudan a realizar correctamente mis tareas

Apoyo social-emocional

Por los superiores:

Q20 - Mi superior presta atención a lo que digo
Q19 - Mi superior se siente involucrado por el bienestar de sus subordinados

Por los compañeros:

Q25 - Los colegas con los que trabajo son amigables
Q24 - Los colegas con los que trabajo manifiestan interés por mí

El margen de autonomía y control del trabajador está por lo general definido en el *rol* que se le ha asignado. La claridad de rol es el conocimiento concreto por parte del trabajador sobre la definición de las tareas que debe realizar (el trabajo prescripto), los objetivos a lograr en un lapso dado, los medios de trabajo a emplear, el tiempo disponible y el margen de autonomía del que dispone para ejecutar el trabajo. Esto se relaciona con el conocimiento por parte del conjunto de los trabajadores de una definición precisa de las demandas de los puestos de trabajo formuladas por los supervisores y miembros de la jerarquía.

El *conflicto de rol* surge cuando se está ante exigencias contradictorias o que pueden suponer conflictos de carácter profesional o ético. Esto es frecuente cuando el trabajador debe afrontar tareas con las que está en desacuerdo o suponen conflictos éticos (por ejemplo, mozos que deben alejar e impedir que niños pidan limosna dentro de los cafés y restaurantes o traten de vender baratijas) u obedecer órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor de bus o camión al que se le impone un tiempo máximo para realizar el trayecto, pero no lo puede cumplir porque hay mucho tráfico, accidentes o piquetes, pero debe respetar normas de tráfico exigentes o se enfrenta con otras circunstancias que lo limitan).

Como síntesis, según este modelo se pueden identificar cuatro situaciones, tal como se observa en la figura 1 (a partir de Moncada y otros, 2005; Gollac, 2013).

Figura 1. Modelo Karasek: demandas versus autonomía y capacidad de control

Fuerte demanda psicosocial de trabajo

Trabajo activo, creativo 1 Mucho MARGEN DE AUTONOMIA y DE LIBERTAD DE MANIOBRA	**Trabajo sometido a alta tensión *(job strain)*** 3 Poco MARGEN DE AUTONOMIA y DE LIBERTAD DE MANIOBRA
2 **Trabajo con bajas o débiles demandas**	4 **Trabajo pasivo**

Débil demanda psicosocial de trabajo

Fuente: Neffa, 2015

1. Si la intensidad es fuerte, pero los trabajadores tienen un amplio margen de autonomía o libertad de maniobra y pueden tomar iniciativas, ser creativos y participar en la adopción de decisiones respecto de su tarea, se trata de un trabajo que estimula el involucramiento en la actividad. Esta última es vista como un desafío y si tiene posibilidades de éxito, genera satisfacción o placer y acarrea poco impacto negativo sobre su salud, a pesar de que engendra una mayor fatiga. Las conductas de ese tipo quedan incorporadas al repertorio personal de estrategias del sujeto, lo condicionan y constituyen un aprendizaje. Esto hace que el nivel potencial de respuesta futura a actividades más exigentes sea más alto, puesto que ya se ha ampliado su capacidad para responder a los desafíos del trabajo, lo cual tiene efectos positivos sobre la salud y aumenta la motivación. Este tipo de trabajo denominado *activo* tiene también implicancias fuera del espacio laboral, pues quienes tienen un trabajo "activo" desarrollan también una vida personal activa en el ámbito doméstico, así como en el tiempo de ocio, actividades deportivas, sociales y de participación política. Acordamos con Ansoleaga cuando afirma que "Cuando el control sobre el trabajo es elevado y las demandas psicológicas también, pero no de un modo excesivo, los efectos que se predicen sobre el comportamiento son los del aprendizaje y el crecimiento. El aprendizaje entonces se produce en situaciones que exigen tanto el gasto de energía psicológica como el ejercicio de la autonomía y la capacidad de toma de decisiones" (Ansoleaga, 2013).
2. Si por el contrario la demanda o intensidad del trabajo es débil (lo que podría redundar en una baja productividad) y los trabajadores tienen un amplio margen de autonomía y libertad de maniobra, el trabajo será más

tranquilo y calmo, saludable, generando satisfacción y menores riesgos para la salud.

3. Pero si la intensidad del trabajo es fuerte (volumen de trabajo, demandas psíquicas y mentales involucradas y presión de tiempo) y los márgenes de autonomía, de control y de libertad de maniobra para realización son escasos, estamos frente a la situación más difícil, pues una mayor carga de trabajo genera fuertes tensiones (*job strain*), fatiga y sufrimientos con impactos directos y negativos sobre la salud. En caso de persistir estas condiciones, los trastornos examinados epidemiológicamente de esos desequilibrios son psíquicos y mentales: la depresión y la ansiedad, que predisponen al agotamiento emocional e incluso a la mortalidad debido a cardiopatías isquémicas. Los casos de *karoshi* (muerte súbita que ocurre en el puesto de trabajo) surgen con frecuencia a raíz de estas situaciones. Del mismo modo, se han establecido correlaciones positivas con estados y reacciones emocionales alteradas y problemas de sueño. Desde el punto de vista de la organización del trabajo, la interacción entre altas demandas y baja autonomía y control representa la situación de mayor riesgo para la salud.

4. Finalmente, si la intensidad del trabajo es débil y los trabajadores tienen un escaso margen de maniobra y de autonomía, el trabajo conduce a una situación pasiva, rutinaria: son tareas que no despiertan interés, generan desaliento y poca satisfacción, estimulando la búsqueda o el pedido de cambio de puesto o la rotación. También pueden acarrear una pérdida de motivación y de involucramiento, lo que provocará en los sujetos el denominado "aprendizaje negativo", en tanto lleva a un deterioro de la formación profesional, a una pérdida gradual de ciertas capacidades adquiridas con anterioridad (propias del oficio) y a la falta de deseo de crecer en el trabajo y capacitarse. Pero además, los estudios de R. Karasek y T. Theorell (1990) permiten sostener que, con el tiempo, las personas que trabajan en esta situación tienen también menos iniciativas en su vida doméstica y se van distanciando de las actividades de ocio y de participación en la vida política y asociativa, observándose una especie de "retraimiento social".

Según los autores que adhieren a este modelo, esta tipología puede verse reflejada en ciertas profesiones. Trabajo *activo* es aquel donde las exigencias son elevadas, la organización del trabajo permite un margen de autonomía y capacidad para controlar la situación y hacerle frente; ese trabajo es visto como un desafío, incrementa la motivación y las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal, deviene una oportunidad de aprendizaje. Las encuestas ubicaron en este cuadrante a abogados, jueces, ingenieros, directivos, periodistas, médicos. Los trabajos *pasivos* serían aquellos que no requieren mucha dedicación y esfuerzo,

pero como no permiten un margen adecuado de autonomía y control, provocan un entorno de trabajo poco atractivo que puede conducir a una pérdida gradual de capacidades anteriormente adquiridas y a disminuir la motivación en el trabajo. Las encuestas ubicaron en ese cuadrante a administrativos y personal de servicios que no necesitan elevadas calificaciones (conserjes, celadores, porteros, entre otros). Entre los trabajadores en *situación de alta tensión* se encontrarían los operarios que deben trabajar sujetos al ritmo de máquinas (que trabajan en cadenas de montaje), mozos, cocineros, obreros textiles, operadoras telefónicas, trabajos de oficina con tareas automatizadas y conductores de ómnibus del servicio urbano de pasajeros, por ejemplo. En *situación de baja tensión* se encuentran por lo general empleados de reparaciones e instalaciones, e incluso en algunos casos los profesores universitarios y los investigadores.

Tener un trabajo con elevadas demandas y una escasa capacidad de control puede aumentar el riesgo de que las personas experimenten problemas de salud física y mental (Ansoleaga, 2013). Es decir, que si las exigencias son tan elevadas que el trabajador no puede hacerles frente, o si éste no se encuentra en posición de ejercer influencia en aspectos importantes de sus condiciones de trabajo y adaptarlas, la situación genera estrés, se produce un deterioro prematuro de la salud, lo cual predispone a contraer una enfermedad.

La principal hipótesis del modelo postula que los niveles más bajos de bienestar psicológico y los niveles más altos de síntomas y enfermedades se encontrarán en el cuadrante 3, de alta tensión *(job strain):* enfermedades cardiovasculares, TME, ansiedad, etc. El extremo opuesto sería el de una baja tensión, el trabajador dispone de una adecuada capacidad de control pero con exigencias mínimas y ejecuta una actividad sin mayores tensiones. El estrés psicosocial no afecta solamente a las personas con elevadas responsabilidades, sino también a trabajadores de menor estatus, pero de diferente manera según las demandas, su margen de autonomía y capacidad de decisión. Una investigación realizada entre 1968-1974 a 1.400 trabajadores masculinos suecos siguiendo el enfoque teórico de Karasek, probó que la tensión psicológica en el trabajo tiene también un impacto en la vida fuera del trabajo. Los que realizan un trabajo activo tienen más participación política en la vida privada. Los que tienen un trabajo pasivo, no lo compensan con participación ciudadana, ocio o recreación activos.

Johnson y Hall (1988, 1995) primero, y Theorell luego, innovaron e introdujeron dentro del modelo de Karasek el *apoyo social* como una tercera dimensión. El apoyo tiene como función incrementar la capacidad de un trabajador para hacer frente a una situación estresante. La tensión podría moderarse en una situación de trabajo que proporcione un alto nivel de apoyo (podría lograrse en el trabajo en equipo). El apoyo resulta ser un moderador o amortiguador del efecto del estrés en la salud y se relaciona directamente con el clima social en el lugar de trabajo, en relación tanto con los compañeros (que pueden brindar apoyo social y

emocional) como con los superiores (de quienes se espera apoyo técnico). El apoyo social tiene dos componentes: el social-horizontal que proporcionan los demás miembros del colectivo de trabajo y el grado de apoyo técnico o instrumental que el trabajador recibe por parte de la jerarquía de la empresa o de los mandos medios.

En síntesis, el trabajador puede recibir: 1) apoyo técnico, formación adecuada a la tarea y/o asesoramiento técnico-profesional, proporcionado por la jerarquía de la organización (jefes o supervisores) el cual es suministrado por su propia iniciativa o respondiendo a una demanda de los trabajadores, y 2) apoyo social y emocional, ofrecido (por los colegas de trabajo) o en respuesta a una demanda del trabajador, que permite transferir conocimientos y experiencias, enseñar las reglas del oficio, darse ánimo en momentos afectivos difíciles, creando lazos de solidaridad, comunicación y cooperación. El apoyo social puede adoptar cuatro modalidades: orientación directiva, ayuda no directiva, interacción social positiva, y por último, ayuda tangible, cuando otro trabajador asume efectivamente una parte del trabajo que el colega no puede ejecutar (Barrera y Ainlay, 1983). Un apoyo social bajo o débil constituye un factor de riesgo independiente que intensifica el efecto sobre la salud si el trabajador experimenta una alta tensión; el riesgo de situaciones con alta tensión aumenta en situación de bajo apoyo social (*job-strain*, frecuente cuando se trabaja en condiciones de aislamiento social) pero podría moderarse en una situación de trabajo que proporcione un alto nivel de apoyo (por ejemplo, el trabajo en equipo).

Los trabajadores que ejecutan sus tareas de manera aislada, sin ofrecer o contar con el apoyo social de sus colegas (con experiencias y conocimientos tácitos, astucia para resolver problemas o simplemente ayuda), deben enfrentar un riesgo que puede provocar una fuerte tensión, mientras que cuando se trabaja en equipo o con un contacto estrecho de comunicación o colaboración con otros, esas tensiones son moderadas, controladas o bien disminuyen. El apoyo social de los compañeros consiste en recibir la ayuda necesaria para llevar a cabo la actividad y realizar bien el trabajo. La evaluación del resultado de la tarea y del estilo desplegado es el juicio más apreciado por el trabajador, pues proviene de quienes tienen la misma experiencia laboral, en comparación con el apoyo técnico de los supervisores o jefes que se orienta más al logro de los objetivos de la producción que a reconocer el esfuerzo hecho por el sujeto.

El estrés en el trabajo, provocado por un déficit de autonomía y de control, es un problema originado dentro de la organización –es colectivo y no individual–, aunque sea en el nivel de la salud y el bienestar de cada persona donde más se visualicen sus efectos.

Las relaciones interpersonales en el trabajo afectan la salud de diversas formas. El apoyo técnico y social crea las condiciones para que emocionalmente se constituya un sentimiento de grupo, pero esto no excluye los conflictos y contradicciones

internas entre los miembros del colectivo de trabajo. La falta de este apoyo puede tener que ver con las políticas y prácticas de gestión de personal, que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipos de trabajo y que –por el contrario– fomentan la competitividad individual (haciendo "concursos internos" de productividad, por ejemplo, con salarios variables en base al logro de objetivos individuales), o asignando de forma arbitraria o no transparente las tareas, los cambios de horarios y lugares de trabajo, etc. (ISTAS, 2005, Moncada y otros, 2004).

La relación social que se establece con los compañeros y la jerarquía durante el ejercicio de la actividad es la condición para un apoyo técnico y social. La interacción podría estar imposibilitada por los conflictos interpersonales o debido a la excesiva carga de trabajo; en esos casos las relaciones sociales dentro de la organización se dificultan.

A partir del modelo de Karasek-Johnson-Theorell, la literatura científica revisada por el INSHT y el ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España destaca el esfuerzo realizado por las organizaciones sindicales que formularon el ISTAS. 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.

Con frecuencia estos problemas están en el origen del ausentismo prolongado, conflictos interpersonales, los pedidos de cambios de lugar de trabajo y los intentos de rotación cuando el mercado de trabajo lo permite. Si ese desequilibrio es fuerte y durable, los problemas de salud emergentes con mayor frecuencia son: infartos de miocardio (IM), accidentes cardiovasculares (ACV), trastornos emocionales, trastornos músculo esqueléticos (TME) e incluso intentos de suicidio. Pero la situación es heterogénea, según sea el sector de actividad y la dimensión de la empresa.

El concepto de autonomía y control sobre el trabajo es central en relación con la salud. Un alto nivel de control sobre el trabajo realizado constituye la base objetiva para un trabajo que se denomina "activo" y para que la empresa u organización sea un espacio de aprendizaje. También es importante el control sobre la cantidad de la producción y los tiempos de los que se dispone, el orden de las tareas, los métodos y técnicas empleados, etc. Esto se relaciona con las posibilidades de los trabajadores para participar, desde su puesto, en la organización de la producción y del trabajo (Moncada y otros, 2004; 2005). Uno de los estudios ya clásicos sobre el tema es el que se hizo sobre al ausentismo y los accidentes de trabajo con 3.000 trabajadores de mataderos en Dinamarca. Cuanto más alta la demanda y más bajo el control o la autonomía, mayor era el ausentismo debido a problemas de salud y mayor la cantidad de accidentes de

trabajo. En esas condiciones, puede aumentar el riesgo de enfermedad coronaria (ACV) mediante mecanismos fisiológicos (presión sanguínea, lípidos y azúcar en sangre, pulsaciones irregulares, arritmia, etc.) o conductuales (propensión al consumo de tabaco, alcohol, café, ansiolíticos, nuevos hábitos inadecuados de dieta, poca actividad física, déficit de sueño, etc.); estos mecanismos pueden actuar conjuntamente con otros o ser influidos por factores extra-laborales.

Se ha puesto de manifiesto también una asociación inversamente proporcional entre el bajo estatus de la ocupación y la prevalencia de efectos como la angina de pecho o la confirmación de isquemia mediante cardiogramas. Las investigaciones probaron que tanto el grado de salud auto-percibida como los síntomas eran peores en las ocupaciones de bajo estatus social.

Los estudios epidemiológicos demuestran que los trabajadores con baja autonomía y control, bajo apoyo social y altas demandas, comparados con quienes disfrutan de alto control, mucho apoyo y bajas demandas, tienen elevado riesgo relativo de prevalencia de infartos de miocardio, mayor progresión de riesgo de muerte cardiovascular, experimentan anticipadamente síntomas y tienden a desarrollar primero un ACV. Pero el efecto es heterogéneo: la alta tensión parece ser un predictor más potente de riesgo de ACV en trabajadores manuales y en trabajadores de sexo masculino; el bajo apoyo social incrementa el riesgo cuando ya se está en situación de alta tensión. La falta de autonomía y de posibilidad de control es la dimensión que más afecta a la salud, en cualquier nivel de demandas o de apoyo social. Se puede disminuir el porcentaje de enfermedad coronaria potencialmente evitable en una población si se reducen los niveles de tensión laboral de los trabajos con peores condiciones psicosociales. También sería posible prevenir infartos de miocardio si se pudiera identificar a las personas expuestas al riesgo en un período concreto. El supuesto de referencia es que si se proporciona a los trabajadores una mayor variedad de tareas y mayor capacidad para tomar decisiones sobre su trabajo, se puede disminuir el riesgo de enfermedad coronaria (Moncada y otros, 2005).

Por otra parte, el modelo demanda-autonomía y control-apoyo social permite identificar las causas de los trastornos músculo esqueléticos (TME) en la zona cervical y hombros. Se constatan esas manifestaciones de TME cuando los trabajadores soportan fuertes presiones de tiempo, elevadas metas de producción, un trabajo intenso y monótono, la escasa posibilidad de autonomía y capacidad de control sobre su propio trabajo, la ausencia de dispositivos ergonómicos y/o la percepción de una elevada carga de trabajo.

Las investigaciones realizadas en países industrializados 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, que producen distintos tipos de efectos negativos (síntomas depresivos, agotamiento o fatiga psicológica, insatisfacción laboral, estimulando el consumo de medicamentos y ausentismo).

Los síntomas de “cansancio”, o el “sentirse estresado” aparecen más cuando se está expuesto a elevadas demandas psicológicas y son relativamente frecuentes en ejecutivos y profesionales. En cambio, síntomas más serios de tensión (depresión, pérdida de autoestima, enfermedades) están más fuertemente asociados con poca posibilidad de tomar decisiones debido a la escasa autonomía y el bajo poder de control. Estos problemas se manifiestan más frecuentemente en los trabajadores que ejecutan tareas operativas concebidas según la organización científica del trabajo (OCT). Por eso, Karasek postula que el apoyo social y técnico que los supervisores presten a los trabajadores probablemente mejore la salud mental y reduzca los índices de ausentismo por enfermedad, disminuyendo en consecuencia los costos laborales y asegurando un aumento general de la productividad.

El modelo de Karasek, Johnson y Theorell, es útil para describir y analizar situaciones laborales en las que los estresores son crónicos, y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Este modelo se refiere a las características de las condiciones y medio ambiente de trabajo y de la organización del trabajo, tomando en consideración la latitud decisional, la capacidad de autonomía y de control generada por el desarrollo de las competencias para adoptar decisiones y controlar el proceso de trabajo, restricciones moderadas por el apoyo técnico y social. Es también un predictor de tensión psíquica con sus consecuencias para la salud y también puede servir para hacer un seguimiento del proceso de aprendizaje activo. Este ha sido el enfoque más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de la década de 1980, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar efectos en la salud. Estos son el resultado de la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad que tiene el trabajador de ser autónomo para tomar decisiones y usar las propias capacidades para controlar la situación.

Esta reflexión se produjo a la par de los avances temáticos en economía y sociología del trabajo (división del trabajo, disciplinamiento y control), teoría de la organización (condiciones para lograr involucramiento y elevados estándares de calidad y productividad) y epidemiología (la frecuencia de los infartos de miocardio y ACV para quienes deben soportar elevadas demandas y tienen poca capacidad de control). Posteriormente se investigó en epidemiología el papel moderador del apoyo técnico y social, que puede "amortiguar" el estrés generado por la combinación de altas demandas y bajo control. Pero si falta el apoyo o si hay discriminación u hostigamiento, el estrés se incrementa.

El equilibrio entre autonomía-control y demandas depende, según este modelo, de la organización del proceso de trabajo, y no de las características individuales de cada persona: es decir que no se limita a las percepciones individuales de estrés.

Las características individuales de personalidad juegan un papel en el desarrollo de los síntomas de estrés y enfermedad, pero los autores del modelo consideran improbable que dichas características expliquen las asociaciones encontradas entre tensión en el trabajo e hipertensión o ACV (las más consistentes epidemiológicamente). Hay evidencias de que los factores o características de la personalidad contribuyen adicionalmente para explicar los trastornos de salud, más allá de los riesgos psicosociales que soportan los trabajadores. Esos factores y características actúan como mediadores o moderadores en la relación entre los RPST y la salud, provocando incluso enfermedades. Pero dadas la complejidad, las dificultades de medición y la necesidad de contar con suficientes profesionales en la materia, en este modelo inicialmente no se tomó en cuenta de manera explícita el posible rol de las diferencias de personalidad ni cómo es que surgen respuestas de los individuos enfrentados a condiciones de trabajo adversas para resistirlas o transformarlas.

Por el contrario, los que investigan los efectos de las características de la personalidad no siempre consideran la influencia que tiene el proceso de trabajo para modelar características individuales de la personalidad. De ello deducen que los factores psicosociales pueden ser causas necesarias pero no suficientes para que las personas experimenten dichas tensiones.

Como ya se mencionó, el modelo de Karasek se testeó en numerosas oportunidades y fue validado. La investigación se aplicó a muestras de más de 100 trabajadores, mediante estudios longitudinales prospectivos y el estado de salud fue evaluado por medio de instrumentos de medición o mediante un diagnóstico médico. Los trastornos identificados más frecuentemente fueron la depresión, la ansiedad y la mortalidad o morbidez por cardiopatías isquémicas.

El modelo de Siegrist: desequilibrio entre intensidad de la demanda de trabajo y recompensa recibida.

El modelo de J. Siegrist (2013) 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 del trabajo. Según Siegrist si los esfuerzos de los trabajadores son más elevados que la recompensa recibida, eso tiene impactos negativos sobre la salud.

La amenaza de despido y de desempleo, la precariedad del empleo, los cambios no deseados en las tareas y en las condiciones de trabajo, la degradación de categoría, la falta de expectativas de promoción y la inconsistencia de estatus son variables importantes en este modelo. El mismo plantea la importancia de las estrategias personales de afrontamiento o *coping* que interaccionan con el balance –equilibrado o desequilibrado– entre el esfuerzo invertido por el trabajador y las recompensas obtenidas a cambio.

Existe evidencia científica de que la exposición crónica a una situación de alta intensidad sumada a bajas recompensas contribuye a *incrementar de manera significativa el estrés y provoca desórdenes mentales y físicos*.

La intensidad de la demanda al trabajador se define de manera simplificada como la relación entre la cantidad de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo: volumen, ritmo, interrupciones e intensidad de trabajo. Es alta cuando se asigna al trabajador más trabajo del que se puede realizar en el tiempo fijado. La intensidad tiene que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta estimación de los tiempos para ejecutar la tarea o la mala planificación, aunque también puede relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando en los bajos salarios pagados según el rendimiento la parte proporcional y variable de un salario es elevada y obliga a aumentar el ritmo), con el funcionamiento defectuoso de las máquinas y herramientas, o el mal estado de las materias primas e insumos, obligando a hacer más tareas para suplir esas deficiencias. Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer la necesidad de producir un alargamiento de la jornada laboral para alcanzar los objetivos.

El modelo toma en cuenta los cambios significativos en cuanto a la naturaleza del trabajo y del mercado de trabajo, pues desde hace varias décadas aumentaron la intensidad y las presiones sobre el trabajo, así como la competitividad nacional e internacional que exigen una alta performance a las empresas y organizaciones. Al mismo tiempo que se segmentaron los mercados de trabajo aparecen "empleos atípicos", pues se incrementa el empleo precario y crece la inestabilidad e inseguridad en el trabajo y el empleo. Por otra parte, crecen las actividades terciarias y de servicios, con baja carga física, pero en las que el trabajo tiene una mayor carga mental, psíquica y emocional. Las empresas buscan aumentar su performance mediante la flexibilidad de la producción, la introducción de innovaciones, la variedad de productos y servicios, la descentralización de funciones de gestión que aumentan la responsabilidad de los operadores, el esfuerzo por aumentar la producción y asegurar el control de la calidad, en un contexto muy vulnerable. Todos estos factores contribuyen a aumentar la intensidad. Otros estudios demostraron que el trabajo sometido a fuertes presiones, las horas extraordinarias y el trabajo nocturno, o bien la inestabilidad en el empleo y los riesgos de depresión económica, perjudican la salud y aumentan los riesgos de mortalidad, como infartos de miocardio (Kivimaki y otros, 2003, 2005, 2006). Los varones son quienes más experimentan perturbaciones psiquiátricas y de humor, en particular si ese desequilibrio es más intenso y si disminuyen las recompensas (monetarias, perspectivas de promoción y de estabilidad en el empleo). Lo mismo sucede si aumenta de manera excesiva el involucramiento, la sobreinversión o la demanda de trabajo que puede predisponer para la *adicción al trabajo* entre los jóvenes adultos (30-49 años) y entre quienes ocupan puestos de trabajo que requieren elevadas competencias (los ejecutivos y gerentes).

Este modelo fue validado por tres grandes estudios prospectivos y se verificó su impacto en cuanto a cardiopatías isquémicas entre los mandos medios, gerentes y empleados públicos; en tanto, en los mandos medios se asoció también con el ausentismo y la hipertensión arterial. Entre los empleados públicos, se registraron problemas de obesidad, sedentarismo, dificultades para conciliar el sueño y conflictos familiares (Vézina y otros, 2003).

La exposición a estresores crónicos debido al trabajo puede estar asociada con estrategias de *coping* o afrontamiento, cuando conscientemente, es decir 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) la definen como "actitudes y comportamientos de las personas frente a los riesgos para reducir o controlar los desórdenes provocados por el estrés". Según estos autores *coping,* es "el conjunto de los esfuerzos cognitivos y comportamentales destinados a controlar, reducir o tolerar las exigencias internas o externas que amenazan o superan los recursos de un individuo". Es un recurso que puede movilizar el individuo para hacer frente a una dificultad o traumatismo. Para la teoría transaccional del estrés, el *coping* está relacionado con un juicio a cargo del individuo sobre la adecuación entre las exigencias a las cuales se encuentra confrontado y los recursos que puede movilizar. Estos procesos entran en funcionamiento en todos aquellos casos en que se desequilibra la transacción individuo-contexto. Se trata de un término propio de la psicología y está especialmente vinculado al estrés.

Pero según Loriol (2011), el *coping* puede también ser colectivo, como un elemento de la construcción social de actitudes para hacer frente al sufrimiento y al estrés. Hay diferentes formas de *coping* colectivo. Si se evalúan las restricciones y dificultades como aceptables o normales, esto forma parte de los riesgos del oficio y son necesarias para un buen trabajo del cual se puede estar orgulloso. Por medio de la ayuda mutua se tratan de solucionar las dificultades, actuar sobre el medio ambiente social, compartir los secretos del oficio, repartir el trabajo, siendo por esos medios que el grupo trata de actuar sobre los estresores para reducirlos o suprimirlos. El apoyo social y técnico está focalizado sobre el individuo y sobre los recursos que él administra como un "capital social". El grupo puede redefinir el sentido del sufrimiento y de la falta de confort experimentados en el trabajo para no manifestar una fragilidad individual: pueden asumir una condición penosa compartida colectivamente y contra la cual se puede y se debe luchar. El deseo común de hacer un trabajo de calidad permite solidarizar a los trabajadores de una misma empresa o de un mismo taller, incluso cuando critican a la dirección acusándola de descuidar la calidad y las condiciones de trabajo en beneficio del mayor rendimiento y la rentabilidad. Loriol recuerda que durante la revolución industrial, los trabajadores (especialmente los anarquistas) luchaban colectivamente contra la degradación de sus condiciones de trabajo mediante huelgas, el trabajo a reglamento, reivindicando la cultura del trabajo dentro del

taller, oponiéndose al trabajo dividido social y técnicamente y a las "cadencias infernales", haciendo chistes y burlas contra los empresarios y supervisores, o incluso actuando maliciosamente para sustraer recursos de la empresa (materia prima, herramientas, productos terminados) para sus fines personales. Y generalmente tenían la esperanza de un futuro mejor para sus hijos gracias a las luchas sociales (Loriol, 2012).

Existen dos tipos de estrategias de afrontamiento. Una centrada en el *problema,* confrontando, buscando apoyo técnico o social y tratando de encontrar soluciones para lograr restablecer el equilibrio que perturba la presencia de una situación estresante y provoca la "disonancia cognitiva"[2]. Otra estrategia de afrontamiento está centrada en la *emoción,* cuando la persona busca regular las consecuencias emocionales que provocaron una situación estresante.

Pero cuando ambas estrategias son insuficientes para resolver el problema, se busca por otros medios evitar el daño psicosocial que puede resultar: se adoptan otros comportamientos, y se recurre al autocontrol, el distanciamiento, la revaluación positiva del hecho (buscando el "lado bueno"), la autoinculpación y el escape, la retirada o la evitación.

Algunos de los síntomas de la insuficiencia o el fracaso de la estrategia de afrontamiento son las úlceras, los TME, la depresión, la despersonalización, la baja autoestima y el bajo nivel de realización personal, que en última instancia predisponen para el *burnout*. Siegrist (1996) construyó un modelo de (des)equilibrio entre el mayor o menor esfuerzo requerido y la recompensa o compensación recibida, basado en las relaciones interpersonales.

Las exigencias (físicas, psíquicas, mentales) pueden ser intrínsecas o extrínsecas al sujeto; las recompensas pueden ser materiales, morales o simbólicas. Un esfuerzo elevado debido a la carga de trabajo, jornadas de trabajo excesivas, deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo, puede intentar ser compensado con salarios elevados, mayor protección social, la estima de los colegas y de los jefes o supervisores, pues los trabajadores para hacer frente de manera continua a ese esfuerzo necesitan ser recompensados, estimados y reconocidos por otros. Los estudios demostraron que la ausencia de una recompensa –o su insuficiencia– genera emociones negativas y un estrés durable, mientras que una recompensa apropiada al esfuerzo es creadora de bienestar, promueve la motivación y el involucramiento, genera satisfacción, con consecuencias positivas para la salud, dando como resultado un mejor clima social y un funcionamiento más eficiente de las empresas u organizaciones (Siegrist, 2000).

[2] Definida como la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones o cogniciones que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias.

Las posibilidades de desarrollo personal se refieren a las oportunidades que ofrece el trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia acumulados por los trabajadores y adquirir otros nuevos, sobre todo, por los niveles de complejidad y de variedad de las tareas; tal como lo mencionamos en un párrafo anterior, el trabajo estandarizado, social y técnicamente dividido, monótono y repetitivo, tiene efectos nocivos. Es decir que el desarrollo personal se relaciona con el contenido y la organización del trabajo, su grado de integración y articulación (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia que tiene el trabajador sobre el mismo.

El modelo esfuerzo – recompensa, formulado por Siegrist identifica el impacto negativo sobre la salud de que la empresa u organización imponga una demanda de mucho esfuerzo o intensidad, con una recompensa escasa o insuficiente a mediano o largo plazo. Como ya se mencionó, la recompensa puede adoptar diversas modalidades: la forma material (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, porque el trabajador le encuentra un sentido a su trabajo y de esa manera va construyendo su identidad. En este modelo, un trabajo muy intenso con altas demandas de esfuerzo cuando en contrapartida se reciben bajas recompensas, constituye un factor de RPST que tiene consecuencias negativas sobre la salud.

Según Siegrist, las recompensas a largo plazo vendrían determinadas fundamentalmente por tres factores: la *estima* (reconocimiento, apoyo social y técnico adecuado, trato justo), el control de *estatus* (estabilidad en el empleo, perspectivas de promoción, ausencia de cambios no deseados) y el *salario* (directo e indirecto). La estima incluye el reconocimiento, el apoyo adecuado y el trato justo. Sin embargo, sus investigaciones han demostrado que la inseguridad en cuanto a las condiciones de trabajo fundamentales, es decir más allá de la estabilidad del empleo, es también de gran importancia para la salud. Se refiere al respeto, al reconocimiento y al trato justo que se obtiene a cambio del esfuerzo invertido en el trabajo. Esto tiene que ver con múltiples aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo: por ejemplo, con los métodos de organización del trabajo, en función de si son o no participativos (pues sin tener la posibilidad o el derecho para expresarse, difícilmente puede haber reconocimiento), con la existencia de arbitrariedad, injusticia e inequidad en los ascensos y promociones, así como en la asignación discrecional de tareas y de horarios, y con el pago o no de un salario acorde con las tareas realizadas, etc.

El reconocimiento en el trabajo es importante para la construcción de la identidad y la realización personal, y para enfrentar las dificultades en la tarea. El reconocimiento puede ser “de utilidad”, por parte de los jefes y los clientes según

los resultados, o "de belleza" por parte de los colegas (valorando la originalidad y creatividad, el aporte a la mejora de la organización). Sin ese reconocimiento, se pueden producir descompensaciones psiquiátricas.

En cuanto a las relaciones sociales de sexo, las mujeres tienen más dificultades para que se les reconozca su contribución profesional. Varias tareas tradicionales asignadas a las mujeres son consideradas como "naturales", como por ejemplo habilidad, destreza, minuciosidad, deseo de ser útil, perspicacia, fidelidad, paciencia, aceptación fácil de trabajos fastidiosos y una mejor resistencia a la monotonía, y por lo tanto no reciben un reconocimiento particular. Estos aspectos son considerados atributos de la "maternidad" y de la "femineidad" antes que una calificación profesional o competencias adquiridas por las mujeres.

A veces una forma de hacer frente a los riesgos del trabajo consiste en auto exigirse, sobreinvolucrarse en el trabajo, descargar la agresividad sobre el trabajo, es decir una inversión masoquista complementaria del sufrimiento que proviene del trabajo, lo cual permite durante un tiempo soportar las restricciones del trabajo y encontrar placer (Dejours, 2014).

Figura 2. Modelo Siegrist: Desequilibrio entre esfuerzo versus exigencias y recompensas

Fuertes EXIGENCIAS

1 Exigencias físicas, psíquicas, mentales **Fatiga pero satisfacción**	**2** Tensiones e insatisfacción **Puede inducir a la rotación**
Adecuadas RECOMPENSAS	**Insuficientes RECOMPENSAS**
3 Trabajo calmo, rutinario que puede provocar desmotivación	**4** Desaliento, retraimiento que puede generar pedidos de cambios de lugar de trabajo o rotación

Débiles EXIGENCIAS

1. Fuertes exigencias y adecuadas recompensas, provocan mayor fatiga, pero estimulan a los trabajadores a involucrarse y su actividad les proporciona satisfacciones con menores riesgos para su salud.
2. Fuertes exigencias e insuficientes recompensas, provocan tensiones, desagrado e insatisfacción y dan lugar a conflictos reivindicativos, o estimulan la rotación para la búsqueda de otro empleo si la situación del mercado de trabajo lo permite.
3. Débiles exigencias y adecuadas recompensas generan un trabajo calmo, rutinario, pasivo que puede disminuir la motivación y la creatividad.
4. Débiles exigencias e inadecuadas recompensas provocan desaliento, poco involucramiento, estimulan los pedidos de cambio de lugar de trabajo y la rotación si el mercado de trabajo lo permite, así como una propensión al ausentismo prolongado sin causas totalmente justificadas.

Fuente: Neffa, 2015.

El modelo esfuerzo-recompensa integró posteriormente una tercera variable correspondiente a un componente de índole más personal que se denomina *overcommitment* (traducido al castellano como sobre-implicación o sobre-compromiso). Esta situación se genera cuando los trabajadores adoptan voluntariamente actitudes individuales de comportamiento o emotivas sostenidas que los llevan a aceptar o buscar una intensificación del trabajo, en espera de recibir una aprobación o estima por parte de sus superiores o de la organización; si no reciben alguna recompensa inmediata, ello va en detrimento de su salud. Las personas caracterizadas por un patrón motivacional de excesivo compromiso con el trabajo y una alta necesidad de aprobación tienen mayor riesgo de tensión si se constata un intercambio asimétrico y ven frustrada la posibilidad de recibir una adecuada recompensa. Esos trabajadores sufren a veces debido a esta sobreactividad voluntaria porque no tienen otra alternativa para conservar su puesto, o bien porque tienen la esperanza de obtener un beneficio en el futuro si logran resistir, adaptarse y durar. En términos económicos sería un "costo de oportunidad". Pero se ha verificado con estudios epidemiológicos que la sobreinversión en permanencia es un predictor de resultados adversos para la salud, tales como accidentes cardiovasculares, depresiones, angustia y ansiedad, síntomas somáticos gastrointestinales e insomnio, los cuales se manifiestan más entre los varones que entre las mujeres.

Comparado con el anterior modelo de Karasek-Theorell, este modelo sí toma en cuenta algunos factores intrínsecos correspondientes a la personalidad, que ponen de manifiesto actitudes y motivaciones asociadas con un involucramiento o compromiso excesivo en el trabajo, así como con recompensas que pueden ser monetarias, simbólicas (el reconocimiento) y/o morales y la posibilidad de ejercer un control sobre el propio estatuto profesional en términos de estabilidad y seguridad en el empleo y de promoción profesional.

El modelo de Siegrist tiene su origen en la sociología médica, sobre la hipótesis de que lo que puede enfermar psíquica o mentalmente a las personas en el trabajo es el desbalance entre el esfuerzo invertido y las recompensas recibidas, y la premisa de que los beneficios relacionados con el trabajo dependen de una relación recíproca entre los esfuerzos y las recompensas en el trabajo. El modelo asume desde el inicio que los contratos de trabajo a menudo no proporcionan un intercambio simétrico con una completa equivalencia entre el esfuerzo y las compensaciones. En relación con esto, Ansoleaga (2010) afirma que la experiencia de una falta de reciprocidad, de altos "costos" y bajos "beneficios", provoca emociones negativas en las personas expuestas. Esto se acompaña de reacciones de tensión que se mantienen en el tiempo.

Al igual que con el modelo de Karasek, existe abundante evidencia que muestra cómo las relaciones de asociación entre el desbalance de esfuerzos y recompensa con un alto sobre-compromiso tiene impactos negativos sobre la salud psíquica

y/o mental e incrementan la predisposición a contraer enfermedades como resultado de la continua situación de tensión. La falta de reconocimiento en el trabajo vulnera la estima que tiene el sujeto sobre sí mismo y abre la puerta a un conjunto de manifestaciones psicológicas, fisiológicas y comportamentales con consecuencias en el plano de la salud, las cuales pueden manifestarse en depresión, agotamiento profesional, *distrés* psicológico elevado o incluso tendencias al suicidio. Se puede sostener entonces que la salud también se ve negativamente afectada por las nuevas formas de subjetivación en el trabajo que acompañan o forman parte del nuevo paradigma productivo buscan do su intensificación.

Las investigaciones longitudinales prospectivas, que utilizaron cuestionarios basados en este modelo en muestras con más de 100 personas dieron como resultado que dichos desequilibrios provocaban perturbaciones cardiovasculares, mentales y trastornos músculo-esqueléticos (TMS).

* * *

Los dos modelos presentados más arriba son de alguna manera complementarios, pues el equilibrio o desajuste entre las demandas, la intensidad y las exigencias de esfuerzo que impone la organización del trabajo se contraponen con: a) la autonomía y el control sobre el proceso de trabajo; b) la recompensa obtenida, o esperada y c) cuando interviene el apoyo social de colegas y el técnico de los superiores. Esas tres variables tienen un impacto sobre la salud psíquica y mental, susceptibles de somatizarse y dar más tarde lugar a enfermedades, que se manifestarán de manera heterogénea dentro del colectivo de trabajo.

Además de tener un empleo, obtener ingresos, ejercer derechos laborales, estar cubierto y protegido frente a los riesgos mediante el sistema de salud y de seguridad social, el trabajo tiene sentido si se puede relacionar con otros valores: *utilidad* para satisfacer necesidades, *importancia social* de la actividad, *prestigio* reconocido socialmente, *posibilidades de aprendizaje* y perfeccionamiento, etc., lo que ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias. Esto tiene que ver con el contenido y la organización del proceso de trabajo, con el significado de las tareas por sí mismas para satisfacer necesidades sociales y la visualización de su contribución parcial al producto o servicio final.

El compromiso del trabajador, es decir su implicación con el trabajo asignado, está estrechamente relacionado con el sentido que él le asigna, así como con el conjunto de intercambios materiales y emocionales que se producen dentro del colectivo de trabajo.

Los modelos de Karasek y de Siegrist son relativamente claros y fácilmente aplicables en el terreno, pero tienen algunas limitaciones para comprender el proceso de desarrollo del estrés. Los trabajadores no padecen de manera pasiva el sufrimiento generado por el contenido y la organización del trabajo, y si no lo

pueden sublimar o transformar mediante la imaginación, se defienden colectivamente orientando sus maneras de pensar y de actuar para evitar la percepción de lo que los hace sufrir. Sin embargo, las estrategias defensivas ya mencionadas no llegan a transformar la realidad, ni evitan los riesgos y las restricciones, sino que actúan por medios simbólicos como la ocultación, los eufemismos y la racionalización, que modifican los afectos, los pensamientos y los estados mentales. El modelo de Siegrist de desequilibrio entre esfuerzo y recompensa postula que si los esfuerzos hechos por los trabajadores son más elevados que la recompensa recibida, habrá impactos negativos sobre la salud de cada trabajador, pero no permite medir los efectos del clima laboral, de las relaciones interpersonales en el trabajo ni las dimensiones interaccionales del trabajador con la jerarquía.

Según Moncada y otros (2004), una de las más evidentes limitaciones de los modelos de Karasek-Theorell y de Siegrist es que consideran las exigencias psicológicas del trabajo como fundamentalmente cuantitativas (ritmos e intensidad de trabajo, fundamentalmente), pero sin incluir en su análisis la situación de disponibilidad laboral del trabajador luego de soportar las condiciones y medio ambiente de trabajo durante la jornada. Estos enfoques tampoco reconocen de manera explícita que el trabajo no solo implica el esfuerzo para transformar la materia o procesar información mediante la utilización de los medios de trabajo y herramientas, sino una relación social con otras personas, esto es la exposición a emociones y sentimientos de los colegas, usuarios y clientes, especialmente en las actividades de servicio, donde con frecuencia se genera el síndrome de agotamiento emocional, de "estar quemado" (o *burnout*).

¿Por qué entonces los trabajadores continúan en sus puestos si las condiciones son de un trabajo intenso con bajas recompensas? Una de las posibilidades es haber perdido la esperanza de que cambie su situación; no tener en lo inmediato otras alternativas de empleo y aceptar estas condiciones antes que el desempleo. Los trabajadores que al sobre-involucrarse hacen una inversión anticipada y se sobre-exigen para demostrar una fuerte motivación por un trabajo intenso o excesivo, asumen el "costo de oportunidad", porque esperan obtener en el futuro alguna ventaja o beneficio. Esta sobre-inversión puede explicarse tanto por las características de la personalidad (*adicción al trabajo*) como por la presión o intensidad del trabajo asignado sin otras alternativas.

Los resultados de estudios epidemiológicos utilizando uno o ambos marcos teóricos muestran que dichos desequilibrios predisponen o dan lugar a las enfermedades y trastornos de la salud mencionados (Siegrist y Marmot, 2004).

En resumen, el modelo de Karasek-Theorell centra su atención directamente sobre el *puesto de trabajo*, el de Siegrist se enfoca la percepción de los *individuos*. Por el contrario, el marco teórico de Lazarus, ya mencionado, se focaliza sobre el proceso de *estrés* en sí mismo.

La justicia organizacional

El modelo de justicia organizacional tiene sus fuentes en el derecho y estudia el mayor o menor grado de respeto y dignidad con los cuales son tratados los asalariados por 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 explica el deterioro de la salud psíquica y mental de los trabajadores y se ha relacionado con el incremento de los problemas cardiovasculares.

La justicia organizacional permite evaluar el efecto del deterioro de la salud de los trabajadores, ligado al 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 en contrapartida del trabajo proporcionado, más allá de los aspectos individuales o de la comparación intrapersonal, dado que los modelos de Karasek y Siegrist se concentran en los aspectos individuales. Así, un trabajador puede considerar que no hay injusticia específicamente hacia él por parte de la organización, pero que sí la hay cuando se compara con la situación de otro trabajador del mismo espacio organizacional. A diferencia de Karasek y Siegrist, este modelo toma 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).

Si aumenta el sentido de coherencia, es decir el sentimiento de previsibilidad y de legitimidad entre el individuo, el contexto externo y hacia dentro de la organización, disminuyen los riesgos de sufrir estrés, perturbaciones del humor, tendencias a la drogadicción y al suicidio (Kouvonen y otros, 2009). Se ha observado también que se producen perturbaciones del humor cuando se experimenta estrés y violencia en el lugar de trabajo. 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 por causa de enfermedad. 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 del modelo 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. 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. La justicia distributiva estudia la percepción de la equidad en las retribuciones recibidas a cambio de un esfuerzo de trabajo. Tiene dimensiones comunes con el modelo Siegrist pero toma también en cuenta la comparación interpersonal y su vulneración; tiene efectos significativos en los síntomas depresivos y en el ausentismo por causa de enfermedad. Se atenta contra la justicia distributiva si se percibe que no hay una distribución apropiada del trabajo y de los beneficios en función de la intensidad y calidad del trabajo efectuado. 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. Este es un enfoque complementario al modelo de Siegrist, porque se refiere a la recompensa que el trabajador espera recibir por parte de la empresa u organización. La ausencia o carencia de esas dimensiones puede provocar problemas de salud mental y ausentismo por causa de enfermedad y tiene efectos significativos en los síntomas depresivos.

Son numerosos los estudios que se han llevado a cabo utilizando el concepto de justicia organizacional. El cuestionario elaborado por R. Moorman (1991) 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 sus derechos, su imparcialidad y el hecho de que haga una devolución de información de utilidad para el trabajador. Elovainio y sus colegas (Elovainio, Leino-Arjas y otros, 2006) pudieron establecer con un estudio longitudinal prospectivo, que los asalariados que se consideran objeto de una justicia elevada en su trabajo tienen significativamente menos riesgo 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, fijación de montos o sistemas de remuneración considerados insuficientes,

establecimiento de penas o castigos injustificados, 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 el *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. Se trata de normas sociales que tienen vigencia en las empresas en cuanto a la distribución de recursos y de los beneficios (justicia distributiva) y en los procesos y procedimientos que condicionan esa distribución (justicia procedural), que no haya discriminación, prejuicios, ni ventajas personales, que se use y comunique información exacta y que se correspondan con la ética actual vigente en la sociedad donde se vive y trabaja y en las relaciones interpersonales (*justicia interaccional)* (Stroud y otros, 2008; Young y otros, 2009).

M. Vézina y otros (2006) analizaron los efectos de la falta de justicia sobre la salud mental, aplicando el cuestionario de R. Moorman. Esto permitió asociar directamente el goce de la justicia y 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. Se ha comprobado que los síntomas depresivos que se manifiestan se reducen cuando los asalariados son objeto de justicia distributiva, pero en cambio se exacerban en caso de injusticia. Una justicia organizacional débil está asociada a un aumento del riesgo de perturbaciones psiquiátricas sobre todo entre las mujeres. Se observa una asociación negativa entre justicia organizacional y estrés, así como directa y positiva entre estrés y perturbaciones psiquiátricas.

Desde esta perspectiva la justicia organizacional tiene puntos de contacto con el concepto de apoyo técnico proveniente de la autoridad de la empresa según Karasek-Johnson-Theorell. Por otra parte, el concepto es más amplio que la percepción y vivencia del (des)equilibrio entre esfuerzo y recompensa propuesto por Siegrist.

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 riesgos psicosociales en el trabajo.

El modelo ISTAS

El modelo CoPsoQ-Istas21 (versión 1.5) toma en cuenta el modelo antes mencionado de Karasek (1979), así como el concepto de estrés (Selye, 1936) y, en menor medida, el modelo de Siegrist, que es más reciente.

En el marco conceptual del método (ISTAS)[3] se habían definido 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 (abuso de alcohol, tabaco, 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".

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 la combinación de altas exigencias con bajo nivel de control sobre el trabajo (denominada habitualmente alta tensión, *job strain* en el modelo de Karasek) o con pocas compensaciones o recompensas, doblan el riesgo de muerte por ACV o infarto de miocardio. T. Cox y A. Griffiths (1996) esquematizaron las características estresantes del contexto y del contenido del trabajo.

El ISTAS es un método de análisis de los riesgos psicosociales en el trabajo. Y su aplicación admite diversos tamaños: uno reducido que puede ser auto-administrado, otro mediano para uso en empresas y organizaciones, y uno más largo y profundo para realizar investigaciones científicas.

Este modelo se sitúa en la trayectoria de la teoría general de estrés inspirada por Selye y reúne veinte distintas dimensiones de riesgo psicosocial en cinco grupos de variables:

- Exigencias psicológicas en el trabajo: cuantitativas, emocionales y cognitivas.

[3] Enlace suministrado por la biblioteca digital de ISTAS http://www.istas.ccoo.es/descargas/Marco conceptual del método.pdf

- Doble presencia: el trabajo asalariado y el trabajado-doméstico familiar que puede aumentar las demandas y el total de horas de trabajo, generalmente de las mujeres.
- Control sobre el trabajo: la influencia, las posibilidades de desarrollo, el control sobre los tiempos a disposición de la empresa u organización, el sentido del trabajo y el compromiso con el trabajo.
- Apoyo social y calidad de liderazgo: posibilidades de relación social, apoyo social de los compañeros y de los superiores, la calidad de liderazgo, y el sentido de grupo.
- Compensaciones del trabajo, la estima recibida, la seguridad o inseguridad del futuro.

El modelo no se limita al análisis, sino que por el contrario se propone intervenir y adoptar medidas necesarias para la eliminación, reducción o control de los factores de riesgo relacionados con la organización del trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo. Incluye el rediseño de los procesos de trabajo y la participación directa de los trabajadores en la marcha de la empresa, es decir la democracia económica, recomienda a las empresas políticas que permitan:

- adaptar el trabajo a la persona, en lo que respecta a la concepción de puestos, elección de equipos, métodos de trabajo y producción,
- reducir las exigencias psicológicas del trabajo,
- incrementar las oportunidades de desarrollo de habilidades y conocimientos, evitando el trabajo monótono y repetitivo,
- incrementar el nivel de control sobre los tiempos de trabajo (pausas, descansos, permisos, vacaciones…),
- potenciar la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con las tareas,
- potenciar la decisión de los/as trabajadores/as sobre sus condiciones de trabajo,
- facilitar el apoyo mutuo entre el personal de la empresa,
- fomentar la claridad y la transparencia organizativa, definiendo puestos de trabajo, tareas asignadas y margen de autonomía,
- proporcionar formación y promover habilidades directivas no autoritarias,
- eliminar la competitividad entre compañeros y/o secciones o departamentos,
- eliminar el trabajo aislado,
- garantizar el respeto y el trato justo,
- garantizar la seguridad y la estabilidad en el empleo y buenas condiciones de trabajo (jornada, sueldo, etc.),
- eliminar la discriminación por sexo, edad, etnia o de cualquier otra índole,
- facilitar la compatibilización entre la vida laboral y familiar,

- garantizar una jornada y horarios laborales pactados, eliminando o minimizando la distribución irregular y las prolongaciones de jornadas.

En resumen, el ISTAS identifica siete factores de riesgo psicosociales que son estresantes:

1. exceso de exigencias psicológicas del trabajo;
2. falta de influencia y de desarrollo en el trabajo;
3. falta de apoyo social y de calidad de liderazgo;
4. ausencia de previsibilidad;
5. poca claridad de rol;
6. conflicto de rol y
7. escasas compensaciones por el trabajo realizado (ISTAS, 2003, 2005), que retomamos a continuación.

El contenido y orientación del modelo ISTAS 21 están marcados ideológicamente por la socialdemocracia, el contexto social y político que inspiró el modelo de Copenhague y por la organización sindical que lo adaptó, aplicó y difundió en escala internacional.

T. Cox y E. Griffiths (1996) esquematizaron las características estresantes del contexto y del contenido del trabajo:

Figura 3. Modelo ISTAS. Características estresantes del contexto y del contenido del trabajo

CONTEXTO DE TRABAJO	CONTENIDO DE TRABAJO
Función y cultura organizativas: Comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos	Entorno laboral y equipo de trabajo: Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento o reparación del equipo y las instalaciones.
Función en la organización: Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.	Diseño de las tareas: Falta de variedad y ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o carente de significado, infrautilización de las capacidades, incertidumbre elevada.
Desarrollo profesional: Estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.	Carga de trabajo/Ritmo de trabajo: Exceso o defecto de carga de trabajo, falta de control sobre el ritmo, niveles elevados de presión en relación con el tiempo.
Autonomía de toma de decisiones (latitud de decisión)/ Control: baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre el trabajo (el control, particularmente en forma de participación, es asimismo un contexto y una cuestión organizativa más amplia).	Horario de trabajo: trabajo en turnos, horarios inflexibles, horarios impredecibles, horarios largos o que no permiten tener vida social.
Relaciones interpersonales en el trabajo: Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social.	

Fuente: T. Cox y A. Griffiths (1996), tomado de Ansoleaga (2012).

Los factores de riesgos psicosociales en el trabajo

Los conceptos con los cuales se fue analizando lo que actualmente se denomina *riesgos psicosociales en el trabajo* fueron evolucionando desde de la crisis de los años 1970, a partir del GAS -denominado luego estrés por H. Selye- y del concepto de *coping* de R. Lazarus y S. Folkman (1986), definido 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".

En los años 1990 fueron verificados y validados empíricamente nuevos modelos: el enfoque formulado por Dejours de la psicopatología del trabajo primero y posteriormente de la psicodinámica del trabajo, que pone el acento en las estrategias defensivas (individuales y colectivas), el sufrimiento y el placer en el trabajo; el análisis psicológico y moral de M. F. Hirigoyen sobre el acoso; y los modelos ahora clásicos de Karasek-Johnson-Theorell y de Siegrist que analizaremos más adelante.

Conceptos y definiciones de riesgos psicosociales en el trabajo

Se han propuesto diferentes definiciones de los RPST que, sin ser definitivas, permiten enfocar científicamente el problema.

Los investigadores del ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España) denominan factores psicosociales a

> *"aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendócrinas), 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 (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma 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 (Ansoleaga, 2013). Sus mecanismos de acción tienen que ver con el desarrollo de la autoestima y la autoeficacia, ya que, según sea su organización, la actividad laboral promueve o dificulta que las personas ejerzan sus habilidades, experimenten su capacidad de control e interaccionen con las demás para realizar bien sus tareas, facilitando o dificultando la satisfacción de sus necesidades de bienestar"* (Moncada y otros, 2003).

Posteriormente, Moncada junto con otros autores (Moncada y otros, 2005) agregaron que

> *"los riesgos del medio ambiente de trabajo impactan sobre los sistemas biológicos y fisiológicos de los trabajadores, y en función de sus capacidades de*

> *resistencia o de adaptación pueden desencadenar mecanismos de defensa, pero si estos fracasan se producen daños a la salud del trabajador actuando a través de mecanismos psicológicos, que generan tensiones y estrés".*

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".*

Recientemente, el Programa sobre Seguridad, Salud y Medioambiente (Safework) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que está realizando una investigación en el nivel mundial específicamente sobre el estrés relacionado con el trabajo, lo define de esta manera:

> *"El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como la respuesta negativa que los individuos pueden tener cuando sus habilidades y destrezas no se corresponden adecuadamente con las exigencias de su trabajo y no reciben ningún apoyo ante ello. El estrés relacionado con el trabajo puede experimentarse, por lo tanto, cuando las exigencias y presiones del trabajo exceden las habilidades de un trabajador para enfrentarse con ellas o cuando sus habilidades y destrezas están infrautilizadas, por ejemplo en el caso de asumir trabajos monótonos o aburridos. La mayoría de las causas del estrés relacionado con el trabajo afectan a la forma en la que el trabajo está diseñado y organizado y a la manera en la que las organizaciones están dirigidas. Estos tipos de problemas se denominan factores de riesgo psicosocial".*

Por nuestra parte, tomando en consideración los aportes de OIT-OMS, INSHT (2001, a y b), Cox (1978), Cox y Griffiths (1996), Cox, Griffiths y Randall (2003), y E. Ansoleaga (2013), proponemos provisoriamente la siguiente definición de carácter descriptivo que pone el acento en su complejidad y sus repercusiones.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se refieren 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 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, puede afectar y llegar a dañar tanto la salud física, psíquica y mental del trabajador como el desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad y la competitividad, Finalmente repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social, incidiendo sobre el gasto público en materia de salud. Se asume 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 estar relacionada con diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos).

Desde el punto de vista operacional, se puede adoptar una definición sintética de RPST que se relaciona directamente con el contenido y la organización del proceso de trabajo, y se podría resumir diciendo con Michel Gollac que

> *"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, 2013).

Quienes investigan los RPST tratan de comprender y medir los riesgos de perturbaciones psíquicas, mentales, físicas y sociales que provocan los determinantes socioeconómicos, las condiciones de empleo sobre la salud del trabajador y las relaciones sociales en el trabajo -en especial el contenido y la organización del trabajo propios de cada proceso de trabajo-, y han construido así el concepto de "riesgos psicosociales en el trabajo". Dada la frecuencia y gravedad que han ido adquiriendo sus manifestaciones, constatan la necesidad de contar con mayor información cuantitativa. Pero como ya dijimos, no existe un consenso total acerca del concepto de RPST, ni tampoco sobre la posibilidad de medirlo.

El carácter subjetivo de los riesgos psicosociales en el trabajo no impide que se los mida y se los evalúe para analizar su evolución en el tiempo. Intervienen varios factores en su génesis, y su naturaleza es objeto de una vasta literatura científica. Se ha probado el papel determinante que tienen sobre los RPST las exigencias del contenido y la organización del trabajo, los modos de gestión de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales, y también el impacto de los valores y expectativas de los asalariados (desarrollo de sus competencias, posibilidades de promoción y ascensos, mantener equilibrio entre vida de trabajo y vida familiar y social, evitar los conflictos éticos). También influyen las recompensas obtenidas a cambio de la actividad, y los cambios en la organización del proceso de trabajo debido al impacto de las crisis, la incertidumbre, la inseguridad, la introducción

de las tecnologías de la información y las comunicaciones y de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT). Los factores de RPST son percibidos y vivenciados por los trabajadores, y tienen potencialidad para generar sufrimiento y daños para la salud: el estrés, el miedo, el acoso u hostigamiento moral, el control de las emociones propias y las de los colegas, conflictos éticos y de valores, el acoso sexual, las violencias verbales y físicas en el trabajo y las provenientes del exterior (clientes, usuarios, malhechores).

A los riesgos psicosociales en el trabajo frecuentemente se los considera un sinónimo de estrés, lo cual genera una ambigüedad, pues como veremos más adelante, el estrés así considerado sería al mismo tiempo una de las manifestaciones de dichos riesgos y una causa de enfermedades. No obstante, la ambigüedad se reduce cuando se comprende que el incremento de riesgo psicosocial tiene como efecto el crecimiento de los distintos niveles y procesos de estrés que resultan precursores de otras formas de malestar, capaces de actuar recurrentemente, incrementando nuevamente las condiciones de riesgo.

Con la edición del libro de Christophe Dejours *Travail: usure mentale* (1980) surge 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. El sufrimiento es un concepto clave de la psicodinámica del trabajo, pero no se lo asimila al estrés.

Como veremos, las teorías del estrés establecen correlaciones entre los factores organizacionales y las variaciones biológicas o comportamentales a nivel individual, aunque al analizar el impacto emerjan las distintas relaciones sociales que atenúan o incrementan el impacto. A su vez, la psicodinámica del trabajo busca comprender que es lo que vive el sujeto en relación con su trabajo, y el acento está puesto sobre la capacidad de dar un sentido a la situación, a defenderse del sufrimiento y a enfrentar los riesgos de enfermedad movilizando sus recursos individuales, capacidades cognitivas, afectivas y relacionales, pero también contando con la cooperación y el apoyo técnico y social que aporta el colectivo. En este sentido, el trabajo en el enfoque de Dejours es comprendido siempre como acción colectiva en cuyo entramado aparece el sufrimiento, y que al experimentar ansiedad, los trabajadores responden desplegando procesos defensivos.

Desde esta perspectiva, afirma Dejours, el sufrimiento significa una dimensión intrínsecamente subjetiva de la vivencia psíquica, a diferencia de la descripción neurológica de los estados mentales que tal vez le correspondan, pero ello nos dice poco 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, 1998, 2009). Pero en esto no hay fatalismos y el sujeto puede actuar para intentar reducir o eliminar el riesgo, y subvertir o sublimar lo que vive, padece o resiste pasivamente.

Las relaciones entre sufrimiento y trabajo nunca son mecánicas, ni siguen necesariamente una secuencia lineal de causa a efecto. Se considera que el sufrimiento es con frecuencia un emergente penoso de la inversión o involucramiento en el trabajo y tiene relación con la historia personal de cada sujeto. Cuando el trabajo produce sufrimiento, Dejours, siguiendo a Freud, afirma que se produce en el cruce entre circunstancias actuales y la trayectoria vital del sujeto (Dejours, 1992). Todas las personas ingresan al trabajo con expectativas más o menos conscientes que difieren ampliamente entre ellos en función de cada historia singular, y pueden reaccionar de manera diferente ante las mismas restricciones. Por eso es que para la psicodinámica del trabajo no existe propiamente una psicosis del trabajo, es decir enfermedades mentales ocasionadas por ciertas formas de trabajo (Dejours y Gernet, 2012). Esa es la razón por la cual es tan complejo establecer bases sólidas para una epidemiología del sufrimiento en el trabajo (Derriennic, Touranchet y Volkoff, 1996). No obstante, esta epidemiología conserva dos polos antitéticos: el trabajo como inversión de sí y el trabajo como defensa. Para Dejours (1992), en el primer caso, la actividad está sostenida desde el deseo, mientras que en el segundo caso, la defensa oscila entre los conflictos actuales y la historia infantil.

El esquema propuesto por Michel Gollac (2013) es ilustrativo de la dinámica sufrimiento-salud-enfermedad, originada en el proceso de trabajo debido a su contenido y organización. 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). Ahora bien, si esas estrategias fracasan –cosa que ocurre con frecuencia– ese sufrimiento predispone para contraer una enfermedad.

La consideración de los sufrimientos individuales de los trabajadores no puede dejar de lado la existencia de situaciones colectivas de igual tipo, con lo cual las acciones de prevención centradas sobre los asalariados individuales son insuficientes. Hay que tomar en consideración el colectivo de trabajo que se ha instaurado en la organización o empresa donde se desempeñan. Dentro de ellas, el trabajo es una fuente permanente de tensiones, que son parte natural de la vida de las empresas pues hay conflictos de intereses. Pero las tensiones se agravan si no hay una regulación de la organización del trabajo por parte de los actores de las relaciones sociales. Si mediante la discusión y negociación entre empleadores y asalariados se logra un compromiso con mutuas concesiones negociadas, es decir

"todos ganan algo", esas tensiones, aunque no desaparezcan, se pueden canalizar y tienen menos efectos nocivos. La acumulación de esas y otras fuentes de tensiones son las que generan la mayoría de los riesgos psicosociales en el trabajo. Para tener una idea de la magnitud del fenómeno, recordemos que uno de cada cinco trabajadores europeos encuestados en 2003 manifestó que su salud está afectada por los problemas de estrés en el trabajo y esa situación se complicó luego debido a las crisis económicas posteriores (Gollac, 2013).

Es posible advertir a partir de la problemática de los RPST que la tensión que habitualmente se traducía como conflicto entre el individuo y la organización tiene un tercer actor: el grupo social y colectivo en el que se inserta el trabajador, que no es homogéneo y admite el análisis por categorías socio-profesionales o subculturas -profesionales, operativos, administrativos y otros. Así, el mapa de fuentes de conflicto en materia de riesgos se multiplica, y surgen las modalidades de "ambigüedad de rol" y "conflictos de lealtades en el rol a desempeñar". Por otra parte, la negociación es una herramienta posible y efectiva, pero ha encontrado sus paradójicos límites en los sufrimientos reconocidos hoy como violencia laboral, acoso sexual y hostigamiento en el trabajo, que no surgen de la racionalidad económica ni de la lógica del poder dentro de las organizaciones.

La epidemiología ha puesto en evidencia el carácter peligroso de ciertos riesgos que normalmente impactan sobre la salud y sobre los que, en consecuencia, los dispositivos o diversas medidas de prevención adoptadas pueden jugar un papel importante. La prevención primaria depende del grado de involucramiento de la dirección de la empresa u organización y de los responsables operacionales: consiste en controlar o tratar de reducir por anticipado los factores de riesgo, proporcionando formación e información a los trabajadores en esta materia, constituyendo los comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo, con dispositivos para evaluar los riesgos brindando la oportunidad para que los trabajadores se expresen sobre sus vivencias y percepciones. Si dichos dispositivos no se instituyen o si fracasan, interviene la prevención secundaria para moderar el impacto de los factores de riesgo y enseñar a los trabajadores cómo hacer para identificar y gestionar el estrés, por ejemplo, o bien instaurar procedimientos para tratar la violencia, el acoso, la discriminación, y asistir de manera confidencial a los asalariados víctima de los mismos. Una vez constatados los daños, juegan de nuevo un papel determinante las acciones de formación e información de los managers y de los asalariados acerca de los RPST y de las funciones de los comités mixtos, sobre todo al reparar los daños ya ocurridos. En esto último consiste la prevención terciaria.

Como ya hemos mencionado, por lo general los directivos de las empresas u organizaciones se ven obligados a instaurar la modalidad de prevención, pero lo hacen una vez que los trabajadores han experimentado daños en su salud y se han quejado, o bien han solicitado indemnizaciones. No obstante, además de la

evaluación de los factores que protegen al trabajador y se han mencionado antes, es necesario tener en cuenta la dimensión longitudinal, es decir, la trayectoria laboral y el tipo de episodios previos y actuales que han impactado sobre la misma de distinta manera, según el ciclo vital en el que el trabajador se encuentra.

De manera individual el trabajador sufre cuando percibe un desequilibrio entre la magnitud e intensidad de las demandas del puesto de trabajo y su grado de autonomía o de latitud decisional para realizar la actividad, o si considera que el reconocimiento y la recompensa (monetaria, moral o simbólica) recibida están por debajo de las exigencias. Pero si bien nuestra reflexión es en primer lugar sobre los factores de RPST, esto no puede desconocer un inmenso campo de investigación que debería ser abordado: el sufrimiento y los impactos que tiene sobre la salud psíquica y mental, que luego se somatizan.

Como ya se mencionó las causas del sufrimiento y sus impactos sobre la salud del trabajador son numerosas y se relacionan directamente con la organización y el contenido del trabajo, y con la modalidad que adopta la relación salarial, por ejemplo:

- la intensificación de la carga física, psíquica y mental del trabajo como resultado del uso de las nuevas tecnologías y nuevas formas de organizar el trabajo que lo hacen más intenso y exigente;
- las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, donde se busca hacer economía de tiempos, intensificar el trabajo y establecer la competencia entre los trabajadores de un mismo colectivo de trabajo, tratar de implantar un sistema individualizado y periódico de evaluación y control del personal;
- los horarios prolongados así como la instauración de jornadas a-típicas, a-sociales (porque perturban el ritmo de la vida familiar) o imprevisibles porque demandan la aceptación de la disponibilidad del trabajador en función de las necesidades cambiantes de las empresas (solicitándola independientemente del periodo de vacaciones, durante el descanso hebdomadario, o en horas extraordinarias);
- las amenazas de desempleo, el temor a los despidos, a la precarización del empleo así como la subcontratación, la tercerización y otras formas de exteriorización de la fuerza de trabajo.

A esto se agregan los demás factores de riesgos psicosociales en el trabajo que vamos a analizar más adelante. Está probado que comparativamente a los que tienen un empleo, 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, a la automedicación de fármacos), depresión, ansiedad e intentos de suicidio; pero también se han observado efectos parecidos con relación a la vivencia de una amenaza de desempleo (por ejemplo, en situaciones de crisis y reestructuraciones

sin prever ajustes regresivos en la planta de personal). Trabajar en condiciones de precariedad supone un mayor riesgo para la salud que hacerlo en condiciones de seguridad y estabilidad en el empleo. Todo eso refleja el efecto negativo de la inseguridad en el empleo sobre las condiciones de trabajo y en los RPST.

El enfoque de Michel Gollac y el informe del *collège d'expertise* como base para nuestra investigación: seis ejes de riesgos psicosociales en el trabajo

El ya mencionado concepto de riesgos psicosociales en el trabajo –que deseamos enriquecer y completar a partir de las investigaciones sobre la realidad nacional– tiene un origen directo en los trabajos del GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail) en Francia y en los seminarios dictados por Michel Gollac en 2011 y 2012 y Thomas Coutrot en 2013 (organizados por el Centro de Estudios e Investigaciones aborales del CONICET, el Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata). Como punto de partida, se tomó la experiencia acumulada por los actores sociales de los países capitalistas industrializados especialmente europeos -por ejemplo el ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud) de España-, inspirados en el proyecto Copenhague y reconociendo el importante aporte que constituyen los convenios y recomendaciones de la OIT y la acción de la OMS.

En consulta con Michel Gollac y Thomas Coutrot, nuestro equipo identificó en 2013 un listado de factores de riesgo que se desarrolla a continuación. Su referencia histórica se sitúa con posterioridad a la crisis de los años 1970, cuando emerge un nuevo paradigma productivo en los PCI que también repercute progresivamente, pero de manera heterogénea y desigual, sobre los países emergentes y en desarrollo como la Argentina. Según el enfoque teórico utilizado para esta investigación, las variables elegidas tienen en cuenta los conocimientos científicos disponibles, la experiencia internacional acumulada por la DARES y el DIM Gestes (Gollac, 2011), y se agrupan en función de los siguientes ejes:

1. La *demanda psicológica* y el *esfuerzo requerido*: la cantidad, el ritmo y la intensidad del trabajo que determinan la carga psíquica, mental y global de trabajo, la duración del tiempo de trabajo y su configuración, la complejidad de la actividad que implica el uso de sus recursos y competencias para hacer un trabajo exigente asumiendo responsabilidades. Esto conlleva asumir riesgos para resolver problemas no previstos por los conceptores o evaluar consignas contradictorias y tener que hacer frente a incidentes imprevistos o interrupciones no programadas que perturban la tarea y la retrasan. Esta dimensión acentúa la carga mental del trabajo y los esfuerzos cognitivos para

concentrar la atención, procesar la información captada por los sentidos, identificar las diversas alternativas y adoptar decisiones.

2. Las *exigencias emocionales* movilizadas en la actividad pueden causar daño o permitir el control sobre sí mismo y lograr satisfacción, tanto en las relaciones con el público como con clientes, usuarios o pacientes. Ellos pueden estar en dificultades o sufrir por algunas causas, y en ciertos casos los trabajadores deben necesariamente esconder o negar sus propias emociones por miedo a los accidentes, a la violencia o al fracaso de su actividad. Desde una perspectiva psicológica la dimensión emocional del trabajo moviliza un conjunto de procesos psíquicos que se conceptualiza como una combinación de inteligencia emocional, adaptativa y social.
3. 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, para usar y desarrollar las competencias profesionales y para seguir aprendiendo. De estas posibilidades depende en gran medida que se viva el trabajo como algo positivo, se le encuentre un sentido y se sienta placer y, finalmente, sea fuente de felicidad. Según la psicología, esta dimensión integra un modo de idealización de la trayectoria laboral, el de la autonomía y de las dos dimensiones psicosociales en las que se reconoce el grado de control sobre la actividad: el grado de adecuación entre las habilidades propias y las exigencias del trabajo y el estatus de control sobre los procesos que se realizan en el trabajo.
4. Las *relaciones sociales en el 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, clientes y usuarios, o pacientes y educandos. En el lugar de trabajo el clima social debe ser adecuado y estimulante para que el trabajador se involucre; éste necesita un reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, necesita insertarse como integrante del colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos 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. Un papel determinante está a cargo de los jefes y superiores, cuyo estilo de liderazgo puede hacer más agradable o desagradable el trabajo según el respeto con que se trata a los trabajadores y el reconocimiento otorgado. Es dentro de la empresa u organización que se experimentan el estrés, la discriminación, el hostigamiento, la violencia verbal o física, el acoso sexual, etc. Psicológicamente hablando, esta dimensión incluye el análisis de la red social de producción en la que el trabajador se integra y los mecanismos por los cuales se hace posible o se dificulta la relación con otros, de forma tal que es posible hablar de un continuo que va desde la homogeneización hasta la

discriminación, finalizando en la exclusión. Solo cuando no se llega a una posición extrema en cualquiera de ambos sentidos es que se produce una integración de la persona en el colectivo.

5. Los *conflictos éticos* y/o de valores se pueden generar cuando el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de la profesión porque sus medios de trabajo funcionan de manera imperfecta, recibe insumos de mala calidad, o falla la logística; cuando sufre porque tiene la obligación de hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o con las que claramente está en desacuerdo; cuando tiene la obligación de esconder información, de ser ambiguo o mentir a los clientes o usuarios cuando no puede resolver un problema; cuando tiene el sentimiento de hacer un trabajo inútil o que es considerado como tal por los compañeros, siendo entonces desprestigiado por la sociedad. De acuerdo con la psicología, los conflictos éticos nos remiten a la articulación o conflicto entre los valores individuales y los de la organización. En ciertas oportunidades los trabajadores sufren porque son víctimas o testigos de actos de violencia o acoso sin tener la posibilidad o el coraje de oponerse, lo cual vulnera su autoestima y le da vergüenza de sí mismos. Cuando hablamos aquí de valores individuales nos referimos a aquellos que provienen de la experiencia profesional adquirida por cada trabajador en el proceso por el cual su tarea se vuelve calificada. Se trata entonces de un saber productivo propio del oficio que puede ser más o menos congruente con los objetivos de una organización, pero que es resistido por ella cuando impide el despliegue de la productividad en los términos en que se ha aprendido a realizarla.
6. La *estabilidad y seguridad* en la situación de trabajo y empleo es una situación que puede ocurrir cuando se es víctima del desempleo, el puesto de trabajo es de carácter precario, no está registrado ante los organismos de seguridad social; o si el porvenir es incierto debido a las crisis, corriendo el riesgo de despido, de suspensiones o de la reducción del salario; cuando no se perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o las posibilidades de ascenso están bloqueadas; cuando se siente inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no han sido formados y si el contenido y la nueva organización del trabajo los hacen tomar conciencia de que no podrán mantenerse en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria. Desde una perspectiva psicológica, esta dimensión alude al control de estatus, en otros términos al dominio sobre el propio destino, el presente y el futuro. Implica las necesidades de planificación y la posibilidad de manejar la incertidumbre. El manejo de la inseguridad y de la tolerancia a la incertidumbre resultan ser hoy un desafío fundamental, personal y laboral.

Las variables que moderan o incrementan el impacto de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo en el nivel individual son: el género, la edad, el nivel

educativo, el estatuto o categoría socio-profesional y la trayectoria laboral del trabajador. En cambio, las variables colectivas se sitúan en el nivel de las empresas u organizaciones y M. Gollac aconseja su estudio utilizando el *Meadow 2*010 o el *ESENER*. Las principales variables de este tipo son: dimensiones y configuración del mercado, las fluctuaciones de la actividad, la exteriorización de la fuerza de trabajo (la subcontratación, tercerización, etc.) y la división interna del trabajo (técnica y social), así como la organización y contenido del trabajo, los modos de gestión de la fuerza de trabajo (selección, reclutamiento, inducción, formación, promoción, carrera, despido, etc.), el tipo de tecnologías utilizadas, el tiempo de trabajo y su configuración, las modalidades de ajuste del volumen de trabajo en caso de incremento o de reducción de la actividad (flexibilidad numérica o funcional), el clima social interno y la reputación de la empresa para sus asalariados.

Pero pueden surgir del análisis de nuestra realidad nacional otros factores de riesgo como resultado de estudios empíricos en sectores y ramas de actividad que tomen en cuenta nuestra trayectoria nacional específica, la cultura del trabajo predominante en el país, el periodo analizado debido a la frecuencia de crisis, la diversidad socio-económica regional y la heterogeneidad del sistema productivo. Además, todos los factores de riesgo que se mencionan específicamente a continuación se pueden ir modificando o especificando internamente a lo largo del tiempo, debido al impacto de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, de los cambios del paradigma productivo y de la relación salarial.

Desde el marco teórico que sustenta nuestra investigación no hay una relación directa entre el trabajo y las perturbaciones mentales. 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.

No obstante, para las ciencias del trabajo contemporáneas el bienestar y la satisfacción del trabajo son condiciones que no se alcanzan automáticamente sin el compromiso activo de los trabajadores y la preocupación de las organizaciones por la calidad del proceso de trabajo.

Pero como afirma Yves Clot, 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:

> *"…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).

A continuación vamos a desarrollar el contenido de los diversos factores de riesgo y sus componentes siguiendo a Neffa (2015).

La intensidad del trabajo y el tiempo de trabajo

El contenido del trabajo

Son numerosas las variables que definen el contenido del trabajo, en función de la actividad. Las principales variables que han sido identificadas a partir de la literatura especializada son:

- el puesto ocupado por el trabajador y la naturaleza de la tarea a realizar (es decir el rol),
- las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) inherentes a la actividad desarrollada, que en caso de ser positivas crean las condiciones para transitar desde una representación del trabajo como castigo o sufrimiento hacia otra que lo considera un valor, dado su papel en la generación de riqueza, así como para el desarrollo de la personalidad y construcción de la identidad.
- el grado de autonomía del que dispone el trabajador para actuar sobre los elementos del proceso de trabajo para llevar a cabo la actividad (elección de los medios de trabajo, evaluación de la cantidad y calidad de las materias primas, uso y regulación de los recursos e infraestructura, decisión sobre el ritmo de trabajo, los procedimientos y la secuencia de las operaciones) y articularlos de manera variada para que se adapten a cada situación y poder controlarlos,
- las relaciones de comunicación y cooperación con los compañeros de trabajo, la jerarquía, los clientes o usuarios, así como con terceros que puedan intervenir en el trabajo,
- el grado de responsabilidad que le corresponde a su rol, involucrándose en la obtención de resultados y la calidad de la gestión,
- la posibilidad de aplicar los conocimientos y formación profesional adquiridas, de movilizar sus competencias (psíquicas, mentales y relacionales) y de seguir aprendiendo,
- el grado de participación en la gestión de la empresa u organización: acceder a la información sobre la marcha y sus previsiones de desarrollo, pudiendo efectuar propuestas desde su puesto de trabajo y sobre la marcha general de la empresa; participar en la concepción y adopción de decisiones para ejecutar las tareas, procurando disminuir la brecha con el trabajo prescripto, y autoevaluar el resultado de la actividad,

– las instancias exteriores al sujeto (la jerarquía, los colegas, clientes, usuarios, beneficiarios), que evalúan el valor y utilidad del trabajo realizado en cuanto al cumplimiento de los objetivos, su calidad, utilidad social y el respeto de las reglas del oficio.

La cantidad o volumen de trabajo

Normalmente, por la propia lógica del capitalismo, las empresas buscan aumentar la producción de bienes y servicios que constituyen las acciones clave de su actividad económica y de donde surge el excedente. Los empresarios tratan de maximizarlas para aumentar sus tasas de ganancia. Esto explica por qué la cantidad de trabajo encomendada por ellos a sus asalariados es considerada excesiva por un porcentaje importante, tanto varones como mujeres, y de diferentes edades. Pero esa percepción es heterogénea por razones objetivas y subjetivas. Por una parte, el personal directivo y de supervisión experimenta más esa exigencia que los obreros y empleados, quienes generalmente se limitan a ejecutar la actividad y, por otra parte, los que trabajan en las ramas de actividad industrial, la construcción y el transporte lo perciben con más intensidad que los empleados públicos y del sector financiero.

La intensidad del trabajo realizado por el trabajador

Esta puede variar entre distintos límites. Su magnitud está determinada por el proceso de trabajo y su organización, particularmente en un contexto recesivo, de fuerte reestructuración económica y de emergencia de un nuevo paradigma productivo mundializado y dominado por la financiarización. En ese contexto, y en el nivel de las empresas, la organización del trabajo promueve sistemas explícitos u ocultos de disciplinamiento, vigilancia y control. Estas son herramientas eficaces en el corto plazo para intensificar el trabajo, así como la implementación de sistemas de premios monetarios y sanciones. Pero la constante intensificación del trabajo para aumentar la producción o cumplir con los plazos de entrega (se exige trabajar más rápido y bien) puede llegar a impedir que el trabajo se haga respetando las reglas del oficio y que se logren los estándares debidos de calidad. En otros casos, el impedimento para hacer un trabajo de calidad se debe a la insuficiencia en cuanto a la cantidad y la calidad de los insumos y al deficiente funcionamiento de las máquinas y herramientas.

Como veremos en el capítulo siguiente, la intensidad del trabajo es medida o estimada frecuentemente en términos de la "demanda" de la empresa u organización (operacionalizada según el cuestionario de Karasek-Johnson-Theorell) y de la "intensidad del esfuerzo" requerido (según la perspectiva de Siegrist). La intensidad y la complejidad del trabajo derivan de la organización del proceso de trabajo: la división social y técnica del trabajo, las cadencias de las cadenas de montaje o bandas transportadoras, el trabajo tenso por la aplicación del trabajo justo a tiempo (JIT) y la presión temporal transmitida por el mercado para entregar el producto en el tiempo convenido; sin embargo estas son variables

difíciles de medir. Se puede hacer un intento de analizar el trabajo realizado a partir de varios indicadores:

- la cantidad de la información a captar y procesar; el recurso permanente a la memoria para ordenar las tareas de manera sucesiva cuando los objetivos del trabajo prescripto son contradictorios, ambiguos o no son realistas (pues superan las capacidades del trabajador);
- la constatación de los medios de trabajo, si son insuficientes o funcionan de manera degradada;
- la frecuente incorporación de nuevas tecnologías y programas aplicativos que modifican las formas de producir, pero que comienzan a utilizarse sin la previa y adecuada formación;
- los incidentes imprevistos y las interrupciones involuntarias frecuentes y no programadas de las tareas;
- la exigencia de aplicar en el puesto de trabajo un nivel elevado de formación y competencias cuando el trabajador no posee esos conocimientos ni tuvo la preparación adecuada o, por el contrario, la humillación que se genera cuando el trabajador está sobre-calificado respecto de la actividad prescripta;
- el disgusto cuando se transfieren y adicionan responsabilidades de gestión desde la dirección empresaria hacia los trabajadores que hacen trabajos operativos, pero conservando sus demás tareas habituales;
- la prescripción de un trabajo fijando objetivos irreales o imprecisos;
- la imposición de manera forzada de una polivalencia o ampliación de tareas para hacer frente a la rotación y/o al ausentismo; reducción de los "tiempos muertos" del trabajador.

El hecho de ocupar sucesivamente varios puestos diferentes genera en los trabajadores polivalentes una fatiga mental, y en ciertos casos esta movilidad entre puestos con diferentes requerimientos en materia de calificaciones y competencias puede conducir a una pérdida o deterioro del oficio inicial. A veces, si la remuneración total o parcial se asigna según el rendimiento, la intensidad del trabajo es tal que para no perder tiempo, ese sistema de remuneración incita a trabajar rápido superando el ritmo normal, a alimentarse de manera inadecuada sin hacer pausas durante la jornada y a no usar los equipos de protección personal porque son molestos, aumentan la carga de trabajo y dificultan la destreza, con lo cual se incrementan los riesgos de sufrir accidentes de trabajo.

Resulta difícil conciliar el trabajo con la vida familiar (sobre todo cuando se trata de empleos precarios) y acomodar los horarios de trabajo a fin de compartir tareas domésticas: llevar o buscar los hijos pequeños a las instituciones escolares, atender familiares enfermos, concurrir a consultas médicas. En otros casos, quienes tienen horarios atípicos o trabajan de noche o por turnos rotativos acumulan fatiga adicional porque se ven obligados a pasar más tiempo esperando

los medios de transporte, complicando la vida familiar. Esta situación es aún más penosa en el caso de las mujeres debido a la "doble presencia".

Con frecuencia, en el horizonte profesional y cultural que predomina entre los trabajadores no se buscan alternativas para cambiar la organización y el contenido de su trabajo, pues se han habituado, los consideran como algo rígido e inevitable dadas sus implicaciones tecnológicas y económicas.

Por su parte, cuando la dirección de la empresa llega a percibir y tomar conciencia de este sufrimiento, a menudo considera que es imposible introducir modificaciones en lo inmediato, invocando las presiones del mercado, los costos inherentes y la competencia internacional en un contexto de mundialización. Por ejemplo, con frecuencia el personal hospitalario trabaja a presión y sufre por no poder hacer un trabajo de calidad y no dedicarles más tiempo a los pacientes porque la empresa u establecimiento de salud ha reducido el número de enfermeras y auxiliares, y el objetivo pasa a ser que las camas se liberen rápidamente, aún cuando los enfermos no estén en adecuadas condiciones para dejar el lugar, mientras se permite la hospitalización de otros pacientes o personas con graves problemas que demandan mucha atención.

El ritmo de trabajo regula el tiempo requerido para la actividad y su cumplimiento es objeto del control por parte de la jerarquía y de los supervisores: puede estar determinado por la cantidad de trabajo a realizar en un tiempo dado y por las normas de producción, la exigencia de rapidez para concluir las tareas y entregar a tiempo el producto; hay que seguir a su ritmo la velocidad automática de una máquina o una cadena de montaje; se decide la obligación de recuperar los retrasos en la producción antes de salir de la empresa. A veces las gerencias y mandos medios de las empresas proponen "concursos internos" individuales o grupales, en cuanto a la cantidad y la calidad del trabajo, intensificándolo.

Cuando se aplican las técnicas y métodos de la organización científica del trabajo (OCT), la norma en cuanto a la velocidad surge de los estudios de tiempos y movimientos y está internalizada en el comportamiento de los trabajadores imponiéndolos por medio de la remuneración según el rendimiento. En los trabajos "en cadena", el ritmo está definido por la necesidad del trabajador de seguir una cadencia que le es impuesta por quien regula la banda transportadora. Este tipo de trabajo es problemático porque puede llegar a eliminar totalmente la posibilidad de autorregulación del trabajador, ya que hace trabajar a varios operarios de la misma manera y al mismo ritmo; pero debido a las diferencias inter-individuales las posibilidades de adaptación a este sistema de trabajo son dispares. Para los trabajos considerados como no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un volumen de rendimiento en un período dado.

La inadecuación entre el trabajo prescripto por la jerarquía de la 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 presiones dando como resultado una mayor fatiga en detrimento de su salud y afecta de manera heterogénea según la capacidad de resistencia y de adaptación. El desconocimiento de las características individuales de los trabajadores al asignarles las tareas implica que no se consideren de manera diferenciada las capacidades de cada uno. 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 del trabajador en términos de riesgos psicosociales, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse y cuáles son sus restricciones extra-laborales, su trayectoria social y sus rasgos de personalidad. Esta consideración tendría efectos positivos para el desempeño de la organización y la salud del trabajador.

La carga de trabajo resultante

Al analizar las dimensiones psicosociales del trabajo y su naturaleza es necesario distinguir, para fines analíticos, entre los problemas psíquicos y los problemas mentales que, debido a la carga de trabajo que generan, constituyen la sustancia de los riesgos psicosociales en el trabajo. Pero se trata de distinguir para articular y unir, puesto que esas dos dimensiones siempre se manifiestan en mayor o menor medida en todo acto de trabajo.

Cuando existe una presión temporal, el objetivo es hacer el mismo trabajo pero en menos tiempo, con lo cual puede generarse un conflicto entre trabajar rápido y hacer bien las cosas. Y las pausas para comer e ir al baño se reducen y son controladas. Es cada vez más frecuente imponer la condición de disponibilidad (concurrir a la empresa o trabajar en el domicilio cuando esta lo demande o seguir trabajando para ella fuera de los horarios de trabajo y durante los fines de semana y períodos de vacaciones, siendo informados con muy poco tiempo de anticipación sobre la necesidad de reemplazos y tareas urgentes). Para ciertas actividades deportivas, culturales y artísticas de corta duración durante la temporada propicia para cada actividad (recitales, exposiciones), se exige un esfuerzo intenso y prolongado durante varias semanas.

Se ha generalizado la flexibilización del tiempo de trabajo en función de las necesidades de la empresa u organización y los trabajadores deben adaptarse. En algunos casos, como no se puede concluir el trabajo durante la jornada, la tarea continúa en el domicilio y hasta en los días de descanso y se trata de horas extraordinarias que no siempre son reconocidas o pagadas como tales. El teletrabajo desemboca frecuentemente en esas situaciones.

A veces los jóvenes trabajadores y los nuevos ingresantes no reciben previamente la formación ni la motivación necesaria, lo cual hace más incierto, penoso y difícil el trabajo.

Con frecuencia la mayor presión temporal sobre algunos trabajadores hace posible aumentar la producción con menos efectivos, dando lugar a despidos e instaurando una polivalencia obligada en el caso del personal que permanece en sus puestos.

El trabajo es cada vez más complejo, tendiendo a la polivalencia; se demanda que el trabajo se haga rápido y bien corriendo así riesgos de no poder seguir las consignas de prevención, y a veces no se dispone de los insumos y de los medios de producción para hacerlo correctamente. Cuando el trabajo es más intenso y la carga de trabajo supera los límites aceptables, se hace más molesto y penoso el uso de los equipos de protección personal (sobre todo si son molestos porque no están diseñados ergonómicamente) porque aumentan la fatiga y los trabajadores optan por no usarlos o hacerlo solo parcialmente, aumentando así los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Al mismo tiempo que se ha intensificado el trabajo y reducido los efectivos, los controles sobre el ritmo y la productividad generan tensiones dentro del colectivo de trabajo, pues los sistemas de incentivos han generado una competencia entre los trabajadores rompiendo la solidaridad y reduciendo las posibilidades de que reciban un apoyo social quienes trabajan más lento o no tienen la formación necesaria. La intensificación del trabajo, si es excesiva, reduce las posibilidades de autonomía y de control, de comunicarse y de cooperar con los colegas.

El trabajo se ha intensificado no solo en la actividad industrial: sucede particularmente en las tareas de limpieza, en restaurantes y hoteles, entre otros rubros, pues se han impuesto al personal horarios muy exigentes para satisfacer a los clientes y que su tarea no perjudique el trabajo de los demás obreros y empleados. Además, muchos de esos trabajadores tienen empleos precarios, a menudo son subcontratados o forman parte de seudo cooperativas y deben hacer frente a otras tareas imprevistas y que superan el trabajo prescripto.

Las dimensiones de la carga de trabajo

La carga global de trabajo es el conjunto de requerimientos físicos, psíquicos y mentales a los que se expone o a los que se somete al trabajador durante su jornada laboral y que constituyen un factor de riesgo presente en mayor o menor medida en todas las actividades laborales. Se refiere a las condiciones y medio ambiente de trabajo que se encuentran presentes en el espacio donde se va a ejecutar la actividad y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales (agentes físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad) y con las condiciones de trabajo ya analizadas en la primera parte. Esto puede afectar por medio de mecanismos psicológicos y fisiológicos tanto la salud del trabajador como el desempeño de su labor (INSHT, 2001a), pues puede haber desequilibrios entre las demandas y exigencias del trabajo con respecto al nivel de calificaciones y competencias, a las capacidades psíquicas (afectivas y

relacionales) y mentales que posee cada trabajador (Karasek, 1979), (Siegrist et al., 2004, Siegrist, 2006).

La sobrecarga cuantitativa se produce cuando existen presiones temporales por la cadencia de las máquinas o se deben realizar muchas operaciones en poco tiempo debido a la organización y al volumen del trabajo prescripto, o cuando por la naturaleza del trabajo se requiere mucho cuidado y una atención sostenida, muchas veces estimulada por sistemas de remuneración según el rendimiento. La sobrecarga cualitativa puede observarse inclusive cuando el ritmo de trabajo es lento, porque existen excesivas demandas psíquicas o mentales en relación con los conocimientos y habilidades que posee el trabajador.

La sobrecarga laboral -cualitativa o cuantitativa- tiene una incidencia directa sobre la salud porque incrementa la fatiga y la ansiedad, disminuye la satisfacción laboral, baja la autoestima, todo lo cual eleva los niveles altos de colesterol. Si esa actividad es habitual, la frecuencia cardíaca elevada que esto provoca predispone al infarto o la hemorragia cerebral. Muchas veces, para paliar la sobrecarga de trabajo en un tiempo limitado, se alarga la jornada laboral, pero esto aumenta la fatiga del trabajador, perjudica sus relaciones sociales y genera conflictos en la vida familiar. El circuito vicioso de la sobrecarga y la exigencia psíquica y mental desborda los recursos del trabajador y aparecen un conjunto de defensas adaptativas que intentan reducir las distintas fuentes de ansiedad y su expresión. No obstante, un enorme y sostenido esfuerzo puede generar lo que se ha llamado síndrome de estrés postraumático (Sivak, 2002). La infracarga o subcarga cuantitativa se genera cuando el volumen de trabajo está por debajo del que es considerado necesario para mantener un nivel normal de activación en el trabajador y da lugar al aburrimiento o la falta de interés; la infracarga o subcarga cualitativa se produce cuando el trabajo es muy simple y no requiere mayores conocimientos y destrezas por parte del trabajador, o cuando la realización de la tarea implica poco o ningún compromiso mental. La infracarga laboral, tanto cuantitativa como cualitativa, es también dañina y puede ocasionar malestar emocional o estrés, incrementar la accidentalidad porque genera un déficit de atención y de concentración debido a la falta de estímulos. En ambos casos los trabajadores sufren porque se sienten subestimados y esto afecta su autoestima laboral y profesional.

La carga física durante el periodo laboral depende de las actividades asignadas al trabajador, implicando tareas que obligan a adoptar gestos y posturas penosas, hacer un trabajo muscular y un esfuerzo físico que si sobrepasan ciertos límites propios y diferenciales de cada trabajador, producen fatiga física, dolores y sufrimiento; cuando la fatiga no se recupera y se acumula, deviene patológica y predispone para contraer enfermedades, por ejemplo los trastornos músculo-esqueléticos (TME) que se analizarán más adelante (Dejours y Gernet, 2014). En otros casos, para la realización del trabajo en ciertas ramas de actividad se

requiere fuerte intensidad en el uso de los sentidos (visión, audición, tacto, gusto u olfato) esfuerzo que es vivido como una necesidad inherente para ejecutar el trabajo, pero que al mismo tiempo es generadora de fatiga sensorial. La carga física, psíquica y mental se incrementa cuando el trabajador tiene que sobre-adaptarse al medio ambiente, o al mal diseño o disfuncionamiento de los medios de producción, debido a que el mantenimiento preventivo no existe, es insuficiente, o no se aplican los conocimientos ergonómicos.

Las exigencias psicológicas cognitivas pueden ser beneficiosas o perjudiciales para la salud en función de si representan una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos o simplemente añaden más exigencias a las ya existentes. Pero también, la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos puede convertirse en amenaza y fuente de estrés cuando el trabajador se da cuenta, por ejemplo al operar con nuevas tecnologías, que surge una oportunidad de que aumenten sus responsabilidades sin efectos de reconocimiento por parte de la organización, ni una mejora en la calidad de sus condiciones de trabajo.

Para llevar a cabo correctamente cualquier tarea se debe captar y procesar información, movilizar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación y utilizar el "saber-hacer" productivo adquirido en el puesto de trabajo. Para que el trabajo sea satisfactorio, el nivel de responsabilidad del trabajador debe ser adecuado a su capacidad y a los recursos disponibles. Además como ya se mencionó, si el puesto de trabajo o el nivel jerárquico que ocupa el trabajador está por debajo de sus calificaciones y de su capacidad, esto conduce a la insatisfacción y a la desmotivación; por el contrario, si el puesto de trabajo está por encima de su capacidad, lo que se genera entonces es estrés.

La carga mental de trabajo "es el conjunto de requerimientos o exigencias mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral y que son necesarios para desarrollar el trabajo" (INISHT, 2001a). Cuando esas exigencias no se adaptan porque superan o están por debajo de la capacidad de respuesta del trabajador y se requiere un uso excesivo de tiempo y/o una mayor intensidad de las funciones cognitivas, se incrementa la fatiga mental. Las exigencias psicológicas cognitivas se refieren a la capacidad de captar y procesar información, adoptar decisiones y memorizar la secuencia de las tareas cuando se debe hacer un trabajo minucioso que exige mucha concentración, o tener que ejecutar, vigilar o supervisar varias cosas a la vez. El impacto sobre la salud de las exigencias cognitivas depende de la organización del trabajo: pueden representar un desafío estimulante para el trabajador –si puede controlar el ejercicio de su tarea y trabajar con un cierto margen de autonomía– o en caso contrario, generar sufrimiento y desaliento. Eso depende de los recursos y medios de producción que ofrece la empresa u organización, de la formación que recibió el trabajador para promover el desarrollo de sus habilidades y destrezas, de la adquisición de un "saber-hacer" y

de competencias tácitas adquiridas para usar de manera adecuada las nuevas tecnologías. Tienen que ver con el diseño y el contenido de las tareas, su nivel de complejidad y variabilidad y el tiempo establecido para realizarlas. Para que las exigencias cognitivas sean positivas, el trabajador debe tener la formación necesaria para manejar la información que se requiere en el puesto de trabajo. La falta de información y de formación obliga al trabajador a hacer un mayor esfuerzo para adaptarse y evitar su fracaso. Si la organización del trabajo facilita las oportunidades y los recursos necesarios, puede implicar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y favorecer la salud psíquica y mental en tanto que promocionan el aprendizaje y el trabajo activo. Por el contrario, cuando hay pocas posibilidades para el desarrollo de habilidades, o cuando estas son bajas, el trabajo puede influenciar negativamente la salud.

Pueden también presentarse casos de sobrecarga y de subcarga mental. La carga mental o exigencias psicológicas pueden ser cuantitativas o cualitativas. Las primeras se definen habitualmente como la relación entre la cantidad o volumen de trabajo prescripto y el tiempo disponible para realizarlo. Cuando se dispone de poco tiempo, y a su vez las altas exigencias exigen un ritmo más rápido, se acumula el trabajo y no se puede cumplir con el trabajo prescripto, esto puede constituir un riesgo para la salud, sobre todo si no existen posibilidades para desarrollar las propias habilidades y destrezas y si no se cuenta con el apoyo social y técnico. Pero por el contrario, cuando las exigencias cognitivas son reducidas porque se han subestimado las calificaciones y las del trabajador, el riesgo para la salud proviene de tener que hacer un trabajo pasivo, que es poco estimulante. Como veremos, la mayor o menor autonomía y margen de maniobra que tiene el sujeto para tomar decisiones y trabajar según su propio estilo es una capacidad que está impedida o dificultada si el trabajo ha sido dividido social y técnicamente de manera rígida.

Las dimensiones cognitivas de la actividad generan mayor o menor carga mental y tensiones al desarrollar principalmente las funciones de captar información con ayuda de los sentidos, razonar para analizarla, almacenar y procesar esa información con ayuda de la memoria de corto o largo plazo, identificar alternativas y adoptar decisiones, concentrarse y prestar atención durante el ejercicio de la actividad, resolver problemas cuando hay incidentes no previstos o se debe llevar a cabo la actividad superando las restricciones del trabajo prescripto, cosa que se puede hacer con éxito si se dispone de autonomía y de un cierto margen de maniobra. Esto está condicionado por datos objetivos: las características de personalidad del trabajador así como por la edad, género, educación, sector o clase social donde está ubicado, la formación profesional y la experiencia acumulada.

Los ergónomos disponen de conocimientos necesarios para analizar la actividad y la carga de trabajo. El uso de las técnicas y métodos ergonómicos se apoyó en dos

grandes grupos de teorías, uno que privilegia los componentes humanos haciendo un juicio factor por factor, y una ergonomía fundada en el análisis de la situación de trabajo, que busca un enfoque global y sintético (Volkoff, 1993 y 2005).

La corriente de los factores humanos se basa en las funciones y capacidad de las personas, su memoria y percepción –entre otros factores– para saber cómo hay que construir un puesto de trabajo que se adapte al trabajador. Es una actividad que se desarrolla primero en un laboratorio, analizando las características antropométricas, fisiológicas y cognitivas de los trabajadores y que se expresa en reglas para la concepción de medios de trabajo, estableciendo valores límites y promedios cuyos máximos admisibles no se deben superar. Son clásicos sus aportes sobre el diseño de las mesas y sillas para operar con computadoras. Este enfoque es el más difundido en el nivel internacional y es muy demandado por empresas industriales.

La ergonomía de la actividad utiliza otra metodología para estudiar el trabajo real del operador, para procurar transformarlo. Es esencialmente cualitativa y se enfoca en actividades particulares para las que los trabajadores hacen tareas específicas. Analiza y prevé qué informaciones se necesitan para hacer el trabajo y cómo se regula la actividad con el contexto. Tiene muy en cuenta la perspectiva temporal, la noción de desarrollo y el desequilibrio original entre el trabajo prescripto por la empresa u organización y por otra parte la actividad que el trabajador lleva efectivamente a cabo, tratando de compensar los errores y deficiencias de aquellos que conciben o diseñan el trabajo sin tener en cuenta los posibles incidentes y disfuncionamientos del sistema y no reconocen las diferentes capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores. Este segundo enfoque está más abierto a la inclusión de los riesgos psicosociales en el trabajo y predomina en los países donde se nota la influencia de las corrientes francesas de ergonomía.

Son dos enfoques complementarios, el primero busca que las condiciones y medio ambiente de trabajo se adapten al trabajador, y el segundo coincide con este objetivo, pero además trata de compensar las deficiencias del trabajo prescripto y adaptarlo a la realidad para que la actividad pueda llevarse a cabo y se puedan alcanzar los objetivos (Volkoff, 2005).

La duración y configuración del tiempo de trabajo

El tiempo de trabajo, por su duración y organización, influye sobre la salud y el bienestar. Puede analizarse ya sea por el número de horas y días trabajados, por su configuración (trabajo nocturno, trabajo por turnos y horarios atípicos que perturban la vida familiar), así como por la obligación de estar habitualmente disponible para trabajar fuera de los horarios normales de labor, cuando lo demanda la empresa u organización. La duración prolongada de la jornada, el trabajo nocturno y el trabajo por turnos rotativos afectan a un número creciente de trabajadores, debido a que las empresas recurren a estas modaidades para

reducir costos en capital (utilizando las mismas máquinas y equipos por parte de una mayor cantidad de trabajadores pero en diferentes turnos) y acelerar la amortización de sus bienes de producción (Quéinnec y otros, 2001).

La configuración del tiempo de trabajo no siempre permite conciliarlo con lo que se tiene que hacer o se quiere hacer fuera del lugar de trabajo para cumplir con responsabilidades familiares y sociales. Esta es una tensión que sufren más las mujeres, debido a la división sexual del trabajo y a pesar de que su jornada laboral en el lugar de trabajo es con frecuencia más corta. No obstante, las transformaciones que se están produciendo en torno a la cultura de género han dado por resultado que las tensiones de la vida familiar pasen a ser también parte de la responsabilidad del género masculino, dando una ecuación más nivelada que incluye también el peso de las parejas de un mismo género (Ferrari, 2007). Pero eso afecta menos a los mandos medios y directivos porque ellos tienen más posibilidades de adaptar sus horarios, aunque esta potencial libertad debe ser estudiada en relación con el contexto de presión según las estaciones del año o en situación de crisis. Para reducir el impacto de las ausencias injustificadas y "llegadas tarde", a menudo las empresas ponen incentivos monetarios o primas por riesgo: por ejemplo el presentismo.

Por otra parte, se ha fortalecido la tendencia al teletrabajo a domicilio, así como la obligación implícita o explícita de llevar trabajo para el hogar, utilizando las modernas TIC que sirven para comunicarse virtualmente entre aquellos colegas que se encuentran en la misma situación, fenómeno que aumenta las exigencias de dedicación horaria. Así es cada vez más frecuente la pérdida de una distinción entre zonas o áreas de trabajo y de no trabajo.

Con frecuencia la cantidad efectiva del tiempo de trabajo supera el número de horas prescriptas establecidas por la 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 esos casos, genera una mayor fatiga que no siempre va acompañada de compensaciones monetarias o días de franco para recuperarse.

Cuando los trabajadores están sometidos al trabajo nocturno o por turnos, a horarios atípicos o antisociales que perturban la vida familiar, se observa una progresiva degradación de los problemas de salud a partir de los 40 años, especialmente entre las mujeres, porque la alteración del ritmo circadiano está asociado al estrés y a las perturbaciones depresivas y de ansiedad. Las manifestaciones más frecuentes de ese deterioro son: fatiga crónica y perturbaciones del sueño, pérdida de atención, trastornos músculo-esqueléticos, aumento de los problemas digestivos y cardiovasculares y perturbaciones psicosociales. Los cambios de humor, estrés, ansiedad, angustia, etc. incitan a

efectuar consultas con psicólogos o psiquiatras y a aumentar el consumo de medicamentos psicotrópicos (Belkic y otros, 2004; Elovaino y otros, 2006; Bonde, 2008).

Otras exigencias en cuanto al trabajo y al tiempo necesario para ejecutarlo provienen de asumir nuevas tareas como resultado de los cambios tecnológicos y organizacionales, sin haber sido informados previamente y sin haber tenido el tiempo para formarse de manera adecuada, lo cual conduce a errores, a accidentes de trabajo o simplemente a tener que dedicar más atención, tiempo y energía de lo que estaba prescripto. Una situación especial es la que deben enfrentar los trabajadores precarios que no han sido formados y deben ingresar en otras empresas u organizaciones, adaptarse rápidamente a un nuevo puesto de trabajo y manejar herramientas o técnicas que todavía no controlan, y sin haber podido intercambiar las experiencias con los trabajadores que ya las acumularon por haber pasado más tiempo en la empresa u organización. Esto puede ocurrir por ejemplo cuando un maestro o profesor sorpresivamente debe suplantar a otro "de la noche a la mañana", sin haber podido preparar las clases y sin conocer previamente el nivel de los alumnos que va a encontrar, ni la parte del programa ya estudiado.

Posibilidad de conciliar la vida laboral con la vida familiar

El nuevo paradigma productivo que se va implantando progresivamente pero de manera heterogénea en las empresas y organizaciones de nuestro país trata de hacer más porosa y flexible la relación anterior de separación entre tiempo de trabajo y el destinado a la vida familiar; y con frecuencia sutilmente el tiempo de trabajo se prolonga y la tarea se lleva a cabo fuera del lugar de trabajo, desbordando sobre la vida familiar. Pero además las empresas recurren al uso de las nuevas tecnologías (teléfonos portátiles, tabletas, computadoras portátiles) mediante las cuales mantienen un continuo y estrecho contacto con sus empleados para asignarles tareas adicionales y evaluar el trabajo ya realizado, o programar tareas a ejecutar en tiempos de reposo. Esta situación de falta de armonización entre los dos horarios intensifica el trabajo y puede generar tensiones personales y conflictos dentro de la esfera familiar.

La posibilidad de conciliar la vida laboral con la vida familiar y las actividades a desarrollar fuera del lugar y del tiempo de trabajo tienen suma importancia, pues con frecuencia las demandas y exigencias por parte de la empresa u organización son rígidas y restrictivas en función de sus programas de producción, repercutiendo sobre lo que sucede fuera del lugar y del tiempo de trabajo. Pero esto pone en cuestión el equilibrio de la vida familiar y las relaciones con la pareja e hijos, e impiden o limitan la participación del trabajador en actividades deportivas, culturales, sociales, religiosas y políticas.

La condición de "ciudadano-trabajador" resulta ser fuente de tensión constante cuando el estrés resta espacio deliberativo a las personas para la participar en la vida política, sindical y social..

El estrés laboral

Complementando el enfoque del DIM, hemos incluido el estrés laboral que es la consecuencia de los factores de riesgo aunque el concepto de estrés presenta cierto grado de ambigüedad: suele ser difícil identificar en qué casos el estrés es la consecuencia de la acción de un factor de riesgo, o el resultado de deficientes CyMAT. Los primeros estudios sobre el estrés eran de carácter técnico y fisiológico, pero dejaban de lado los factores estructurales y del contexto que lo generaban. El estrés se define como un estado psicológico que es parte de un proceso más amplio de interacción entre la persona y el entorno de trabajo, y que refleja dicho proceso. Según T. Cox y otros (2005), el estrés involucra componentes emocionales, relacionales, cognitivos y comportamentales y hace hincapié en la consideración de los riesgos tanto físicos como psicosociales que explican su origen. Este es un proceso dinámico y varía en función de las capacidades de resistencia y de adaptación del trabajador a los riesgos (Ansoleaga, 2013).

Nuestro enfoque insiste en que el estrés laboral no es la causa de los RPST como se creía hace algunos años, sino el primer resultado del impacto de los desequilibrios entre las exigencias y demandas de trabajo generadas por la empresa u organización y por otra parte, las capacidades de resistencia y adaptación del trabajador que está sometido a los factores de riesgos psicosociales en el trabajo ya mencionados. En esas condiciones el estrés puede ser un precursor de enfermedades.

Estrés (del inglés *stress*, "tensión") es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada (el GAS, según Selye). A veces se hacen distinciones que no eliminan la ambigüedad del concepto de estrés. Por ejemplo, cuando la carga proviene del exterior, se lo denomina "presión" y a la consecuencia sobre las personas se la califica de "tensión". La movilización del organismo para responder a agresiones que provienen del ambiente o del contexto y cuando el organismo no puede responder, resistir o adaptarse, engendra progresivamente un desgaste y una degradación de los órganos involucrados. La patología derivada es el resultado de la imposibilidad del organismo para reaccionar de manera eficaz frente a este agente estresor.

El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual hoy en día se lo confunde con una patología. Esta confusión se debe a que este mecanismo de defensa puede acabar desencadenando graves problemas de salud. Cuando esta respuesta a los factores estresores se da en exceso, se produce

una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo humano y provoca la aparición de algunas enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del ser humano, como por ejemplo pérdida de memoria, alteraciones del humor, dificultades para concentrarse, entre otras. Derivado del creciente desarrollo de investigaciones sobre el tema, se entiende el estrés como un conjunto de reacciones de carácter psicológico, emocional y comportamental, que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (esencialmente los factores de riesgo psicosocial), ante las cuales su capacidad de confrontación puede ser insuficiente, causando un desbalance que altera su bienestar e incluso su salud. Si bien la reacción de estrés está determinada por la gravedad misma de la situación, también está modulada por factores individuales y por el apoyo técnico y social que recibe el trabajador.

De manera simplificada el estudio del estrés puede estructurarse de la manera siguiente: los estresores, los mecanismos de regulación, y los efectos (biológicos, psíquicos y mentales) cuya naturaleza, intensidad y costos pueden ser evaluados. Por lo general las situaciones generadoras de estrés se relacionan al mismo tiempo con ciertas patologías, los TME, las enfermedades cardiovasculares (hipertensión) y los problemas de salud psíquica y mental (como depresiones, desgaste emocional, consumo acrecentado de medicamentos psicoactivos, y ausentismo prolongado).

Si se parte de un enfoque hipotético deductivo y se considera al hombre en situación de trabajo como una *máquina bio, psico, cognitiva, social*, esto daría lugar a un modelo interaccionista, que no toma en cuenta la actividad del sujeto para hacer frente a la situación de estrés. Los modelos transaccionales (Lazarus y Folkman, 1986) toman en cuenta el significado que le asigna el trabajador y que puede dar lugar a una reacción, o respuesta, que no es de rutina: se produce cuando hay un desequilibrio entre las exigencias que recibe y los recursos que dispone el trabajador para hacerles frente, cuando este tiene un grado de control y un margen de maniobra (latitud decisional) para actuar sobre la situación. Sin embargo, desde nuestra perspectiva afirmamos que las características individuales de la personalidad no son suficientes como para explicar el mecanismo objetivo/subjetivo del estrés en el trabajo.

Las respuestas que se producen ante situaciones de estrés incluyen:

1. Reacciones de *tipo cognoscitivo* en las que mediante procesos de percepción, de confrontación con la memoria y de pensamiento, los individuos valoran la situación que enfrentan para clasificarla como amenazante o no, y a su vez valoran su capacidad para enfrentarla, evaluando sus reacciones afectivas y emocionales de miedo, angustia, agresividad, etc. El trabajador evalúa primero cognitivamente la amenaza del factor estresor: cuál es el significado que tiene ese factor, en qué

aspectos lo cuestiona, en qué consiste la amenaza; también evalúa sus posibilidades de hacerle frente, resistir y superarlo. La confrontación entre las dos evaluaciones de la situación estresante y su desequilibrio puede predisponer para contraer ciertas enfermedades. Esto ocurre cuando esos factores estresores permanecen y duran un tiempo considerable, siendo su intensidad tan importante como para superar la capacidad de resistencia o adaptación del sujeto así como sus recursos en términos de características de personalidad.

2. Respuestas de *tipo fisiológico,* mediante las cuales se activan los mecanismos que explican el sustrato biológico de las alteraciones de salud asociadas al estrés;
3. Respuestas *motoras,* que explican las reacciones de lucha o de huida (Colombia, 2005).

¿Qué no es el estrés?

Dejours (2014) establece una diferencia entre el concepto de *estrés* tal como fue mencionado anteriormente y el *sufrimiento*. El primero fue construido en el campo de la psiquiatría y para su tratamiento generalmente se proponen "técnicas de gestión individual del estrés", que implícitamente apuntan a responsabilizar al trabajador por el éxito en el control de sus emociones. Desde el enfoque de la psicodinámica –que es el que tomamos como referencia– se propone como tratamiento del estrés un abordaje colectivo, poniendo el acento en la necesidad de cambiar el contenido y la organización del proceso trabajo y buscando, entre otras cosas, reducir o eliminar la brecha entre el trabajo prescripto y la actividad. Según la psicodinámica del trabajo, el sufrimiento en tanto vivencia subjetiva se refiere a una experiencia singular ligada a situaciones y prácticas de trabajo específicas; más concretamente, con frecuencia es provocado por inadecuadas condiciones y medio ambiente de trabajo, y en especial por deficiencias en el contenido y la organización del trabajo.

El estrés se diferencia del *desafío*, afirma Dejours. El desafío vigoriza psicológica y físicamente al sujeto y lo motiva a aprender habilidades nuevas y llegar a dominar o controlar el trabajo. Al estar frente a un desafío, los trabajadores se sienten motivados y satisfechos. Así concebido, el desafío es un componente importante del trabajo saludable.

Estos factores han cambiado de manera sustancial en las últimas décadas debido a la introducción de nuevas formas de organizar las empresas, la producción y el trabajo, tal como lo analizamos en el segundo capítulo. El trabajo se ha intensificado debido a varios factores: la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones que lo modifican pero con frecuencia sin la previa y adecuada formación; la tensión que provocan el "trabajo justo a tiempo" y los sistemas de control total de calidad, que requieren mayor atención; la modalidades de flexibilización del uso de la fuerza de trabajo ya mencionadas; las

exigencias de polivalencia para efectuar reemplazos sin aumentar la planta de personal; el estímulo a la competencia de performance entre los mismos trabajadores, poniéndolos a competir; y la gestión individualizada de la fuerza de trabajo según las competencias y el control personalizado de los resultados –siendo este último indicador cada vez más considerado como base para la remuneración.

Con frecuencia se distingue el "distrés", con consecuencias negativas para el sujeto sometido a estrés, y el "eustrés" –o estrés positivo– cuando la respuesta del sujeto al estrés favorece la resistencia o la adaptación al factor estresante. Por el contrario, si la respuesta del sujeto al estrés no favorece o dificulta su adaptación al factor estresante, se estaría frente al distrés. El estrés negativo puede contribuir, directa o indirectamente a la aparición de trastornos generales o específicos del cuerpo y de las dimensiones psíquicas y mentales.

El ambiente psicosocial o "clima social laboral" donde se desarrolla la actividad está constituido por las oportunidades y resistencias que debe enfrentar el sujeto para desarrollar eficazmente sus potencialidades, controlar los recursos (medios y objetos de trabajo), elegir entre diferentes alternativas posibles de ejecutar la tarea para satisfacer adecuadamente sus necesidades psíquicas y mentales, resistir y adaptarse a los riesgos con impactos sobre su salud y bienestar que pueden provocar el estrés.

Michel Gollac (2013) da una descripción analítica de esas tres fases frente a una situación estresante vivida o presente: 1) la *alarma*: ante 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 reaccionar acrecentando las actividades cerebrales y musculares; 2) la *resistencia* del sujeto si la situación persiste: 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; 3) el *agotamiento*: la situación se prolonga o se intensifica, la amenaza o el riesgo permanece y las capacidades de resistencia del organismo se agotan; el estrés deviene crónico predisponiendo para contraer enfermedades.

En primer lugar, esta situación hace que el cerebro se ponga en guardia. La reacción del cerebro es preparar el cuerpo para la acción defensiva. El sistema nervioso se centra en el estímulo potencialmente lesivo y las hormonas liberadas activan los sentidos, aceleran el pulso y la respiración, que se torna superficial, y se tensan los músculos. Esta respuesta (a veces denominada respuesta de lucha o huida) es importante, porque ayuda a defenderse contra situaciones amenazantes. La respuesta se programa biológicamente. Todas las personas reaccionan más o

menos de la misma forma, ya sea que la situación se produzca en la casa o en el trabajo.

El origen del estrés se encuentra en el cerebro, que es el responsable de reconocer y responder de distintas formas a los estresores amenazantes. Cada vez son más numerosos los estudios que corroboran el papel que juega el estrés en el aprendizaje, el desarrollo de la memoria y la toma de decisiones. En la actualidad existe una gran variedad de datos experimentales y clínicos que ponen de manifiesto que si la intensidad y duración del estrés sobrepasan ciertos límites, puede producir alteraciones considerables en el cerebro. Estas incluyen desde modificaciones más o menos leves y reversibles hasta situaciones en las que pueden deteriorarse las neuronas. Se sabe que el efecto perjudicial que puede producir el estrés sobre el cerebro está directamente relacionado con los niveles de hormonas (glucocorticoides, concretamente) secretados en la respuesta fisiológica del organismo. Los episodios cortos o infrecuentes de estrés representan poco riesgo. Pero cuando las situaciones estresantes se suceden sin resolución, 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 comprometida. Como resultado, aumenta la predisposición a contraer una lesión o enfermedad (Gollac, 2011).

Tipos de estrés laboral

Se denomina *estrés laboral episódico* al que se presenta momentáneamente, pero una vez afrontado o resuelto, se elimina la situación. Y cuando el estrés laboral se presenta de manera recurrente porque el trabajador es sometido a una situación estresante de manera continua, se denomina *estrés laboral crónico*. También, se podría dar un paso más en el diagnóstico diferencial del estrés laboral y señalar como *estrés de rol* al producido exclusivamente por la ambigüedad de rol o el conflicto de rol en puestos de trabajo sin contacto directo con personas y por la sobrecarga de rol.

El *estrés agudo* está constituido por las reacciones del organismo cuando se encuentra frente a una amenaza o un problema puntual, pero los síntomas desaparecen cuando esa situación termina. El *estrés crónico* se genera cuando se instala de manera perdurable y se tiene la impresión de que las demandas y su intensidad exceden las capacidades y recursos de las personas, con efectos negativos sobre la salud. Se relaciona con los trastornos de ansiedad, que es una reacción normal frente a diversas situaciones de la vida, pero que cuando se presenta en forma excesiva o crónica constituye una enfermedad que puede alterar la vida de las personas y necesita atención médica.

Lazarus y Folkman (1986) propusieron una taxonomía de acontecimientos estresantes:

> *"Los estresores únicos: hacen referencia a cataclismos y cambios drásticos en las condiciones del entorno de vida de las personas y que habitualmente, afectan a un gran número de ellas. Los estresores múltiples: afectan sólo a una persona o a un pequeño grupo de ellas, y se corresponden con cambios significativos y de transcendencia vital para las personas. Los estresores cotidianos: se refieren al cúmulo de molestias, imprevistos y alteraciones en las pequeñas rutinas cotidianas, y los estresores biogénicos son mecanismos físicos y químicos que dan lugar directamente a la respuesta de estrés sin la mediación de los procesos psicológicos".*

Estos estresores pueden estar presentes de manera aguda o crónica y, también, pueden ser resultado de la anticipación mental acerca de lo que puede ocurrir en el futuro.

Las diferencias individuales tienen un papel importante para moderar la experiencia del estrés laboral y éstas pueden variar con el tiempo en función de la edad, el género, la clase social, las necesidades y expectativas y los estados de salud y fatiga.

Frente al factor estresor las personas adoptan una estrategia de resistencia y adaptación que tiene sus límites y es diferente según las personas, de lo cual se deduce que los efectos de una misma situación estresante pueden ser diferentes según las personas. Todos estos mecanismos son desarrollados por el cuerpo, los sistemas cognitivo y psíquico de cada persona para aumentar las probabilidades de supervivencia frente a una amenaza a corto plazo; pero a mediano plazo, este estado de alerta sostenido desgasta las reservas del organismo y puede producir diversas patologías y provocan inmunodepresión, pues la liberación de hormonas de estrés inhibe la maduración de los linfocitos, encargados de la inmunidad específica. Entonces, las consecuencias terminan siendo fisiológicas, psicológicas y conductuales (Peiró, 2005).

El modelo de estrés del tipo estímulo-respuesta formulado por Selye fue muy importante, pero las investigaciones posteriores han señalado varias de sus limitaciones ya que asume implícitamente varios supuestos cuestionables, entre los cuales podemos destacar:

1. que para una misma persona hay una misma reacción cualquiera sea el tipo de amenaza,
2. que todos los individuos son pasivos frente a ellas,
3. que todos los individuos tendrían la misma reacción ante la misma amenaza, y
4. que la situación no cambia a lo largo del tiempo.

El estrés involucra un vasto conjunto de variables, en la intersección de dimensiones individuales, colectivas y organizacionales de la actividad profesional, de donde su complejidad y su carácter a menudo integrado.

Los riesgos psicosociales aparecen en situación de trabajo donde existe una tensión importante entre los recursos, las capacidades y las exigencias de los asalariados y las exigencias de la organización en cuanto a las condiciones de empleo, la organización del trabajo, las relaciones de trabajo, las modalidades de la gestión empresarial que dan lugar a los factores de riesgos psicosociales en el trabajo. Pero a veces no es tanto el trabajo en sí mismo o el oficio la causa del estrés, sino las condiciones y medio ambiente de trabajo en las que se desarrolla el trabajo y su evolución (Levi, 1991).

Se han formulado varias definiciones de estrés.

Para la Agencia europea sobre la seguridad y la salud en el trabajo es

> *"un estado de estrés ocurre cuando hay un desequilibrio entre la percepción que tiene una persona de las restricciones que le impone su contexto o medio ambiente y la percepción que ella tiene de sus propios recursos para hacerle frente. Aun cuando los procesos de evaluación de los recursos sean de orden psicológico, los efectos del estrés no son únicamente de esa naturaleza. Ellos afectan igualmente la salud física, el bienestar y la productividad".*

Según el acuerdo marco europeo (octubre 2004),

> *"el estrés es un estado acompañado de problemas o disfuncionamientos físicos, psicológicos y sociales que resultan del hecho que los individuos se sienten inaptos para colmar la brecha con las exigencias o las expectativas que les conciernen. El individuo es capaz de gestionar la presión a corto plazo, que puede ser considerado positiva, pero va a tener grandes dificultades para hacer frente a una exposición prolongada y a presiones intensas. Por otra parte, diferentes individuos pueden reaccionar de manera diferente a situaciones similares, y un mismo individuo puede, en diferentes momentos de su vida, reaccionar de manera diferente ante situaciones similares. El estrés no es una enfermedad pero una exposición prolongada al estrés puede reducir la eficacia del trabajo y causar problemas de salud. Para prevenir, eliminar o reducir los problemas de estrés en el trabajo, se pueden incluir varias medidas: que pueden ser colectivas, individuales o las dos a la vez".*

El National Institute for Occupational Safety and Health norteamericano (NIOSH,1999) destaca que

> *"de una manera general, las acciones para reducir el estrés en el trabajo deben estar orientadas prioritariamente hacia los cambios organizacionales para mejorar las condiciones de trabajo. Sin embargo, incluso los esfuerzos más conscientes para mejorar las condiciones de trabajo probablemente no van a eliminar el estrés para todos los trabajadores. Entonces una combinación de cambios organizacionales y de apoyo técnico y social aportada a los individuos es a menudo el enfoque más apropiado para reducir el estrés en el trabajo".*

La Comisión Europea (2000) definió al estrés como

> *"un conjunto de reacciones de carácter psicológico, emocional y comportamental que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (factores de riesgo psicosocial), ante las cuales su capacidad de afrontamiento es insuficiente, causando un desbalance que altera su salud y bienestar. Si bien la reacción de estrés está determinada por la gravedad misma de la situación, también es modulada por factores individuales y por el apoyo social… Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación".*

Desde que H. Selye (1936) propuso el concepto y formuló el "síndrome general de adaptación" (GAS), el estrés fue definido como "la existencia de un nivel de situación óptima del medio ambiente a partir de la cual se desencadenan diversas reacciones psicológicas y fisiológicas que predisponen a los sujetos para resistir, adaptarse o escapar de los riesgos". A partir de ese momento, se han construido diversos modelos teóricos contraponiendo de manera balanceada o desequilibrada diversas variables: las demandas y exigencias del puesto o de la actividad con respecto al grado de autonomía o de control de que disponen los trabajadores confrontando con las compensaciones o recompensas que ellos reciben por su trabajo, contando con los apoyos solicitados u ofrecidos personalmente por sus colegas, superiores y/o institucionalmente por la organización donde se desempeñan.

El estrés laboral ha sido definido por uno de los mayores especialistas españoles 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).

El Prof. Peiró amplía la definición:

> *"derivado del creciente desarrollo investigativo disponible, se entiende el estrés como un conjunto de reacciones de carácter psicológico, emocional y comportamental, que se produce cuando el individuo debe enfrentar demandas derivadas de su interacción con el medio (factores de riesgo psicosocial), ante las cuales su capacidad de afrontamiento es insuficiente, causando un desbalance que altera su bienestar e incluso su salud. Si bien la reacción de estrés está determinada por la gravedad misma de la situación, también está modulada por factores individuales y por el apoyo social. Las respuestas que se*

> *producen ante situaciones de estrés incluyen reacciones de tipo cognoscitivo en las que a través de procesos de percepción y de pensamiento los individuos valoran la situación para clasificarla como amenazante o no y a su vez valoran su capacidad para enfrentarla, así como reacciones emocionales de miedo, angustia, agresividad, etc.; en segundo lugar, respuestas de tipo fisiológico mediante las cuales se activan los mecanismos que explican el sustrato biológico de las alteraciones de salud asociadas al estrés; y en tercer lugar las respuestas motoras que explican las reacciones de lucha o de huida"* (Peiró, 2005).

Para la OIT y la OMS (1984) el tema fue inicialmente abordado tomando en consideración el aporte de Selye. El estrés relacionado con el trabajo lo definen como

> *"la respuesta negativa que los individuos pueden tener cuando sus habilidades y destrezas no se corresponden adecuadamente con las exigencias de su trabajo y no reciben ningún apoyo ante ello. El estrés relacionado con el trabajo puede experimentarse, por lo tanto, cuando las exigencias y presiones del trabajo exceden las habilidades de un trabajador para enfrentarse con ellas o cuando sus habilidades y destrezas están infrautilizadas, por ejemplo, en el caso de asumir trabajos monótonos o aburridos. La mayoría de las causas del estrés relacionado con el trabajo afectan a la forma en la que el trabajo está diseñado y organizado y a la manera en la que las organizaciones están dirigidas. Estos tipos de problemas se denominan factores de riesgo psicosocial".*

Según un informe elevado al gobierno colombiano (Colombia, 2004),

> *"las respuestas que se producen ante situaciones de estrés incluyen reacciones de tipo cognoscitivo en las que a través de procesos de percepción y de reflexión los individuos valoran la situación para clasificarla como amenazante o no, y a su vez valoran su capacidad para enfrentarla así como reacciones emocionales de miedo, angustia, agresividad, etc.; en segundo lugar, respuestas de tipo fisiológico mediante las cuales se activan los mecanismos que explican el sustrato biológico de las alteraciones de salud asociadas al estrés y en tercer lugar las respuestas motoras que explican las reacciones de lucha o de huida. El agente estresante puede afectar la integridad de la trama social de la persona o al sistema más amplio de sus soportes y valores sociales. El agente estresante puede afectar sólo al individuo o también al grupo al que pertenece o a la comunidad".*

Siguiendo la orientación de la OIT y de la Comisión Europea, y tratando de hacer una síntesis de lo expuesto más arriba, proponemos la siguiente descripción.

El estrés laboral (H. Selye, 1936) que podemos asimilar a una tensión, es un estado psicológico que experimenta el trabajador al enfrentarse con riesgos o amenazas que son percibidas y que resultan de la interacción entre la persona, la empresa u organización y el contexto en el cual desarrolla su trabajo. El estrés

involucra componentes emocionales, relacionales, cognitivos y comportamentales para tratar de superar, controlar, resistir y/o adaptarse a dichos riesgos. Surge cuando las demandas de la organización o del trabajo son altas y el trabajo es muy exigente, y al mismo tiempo la capacidad de control que tiene sobre ellas es baja, las recompensas esperadas se evalúan como insuficientes y no se cuenta con el apoyo técnico y social del resto del colectivo de trabajo para hacerles frente. El estrés puede constituir un factor positivo si contribuye a estimular la actividad del trabajador, a motivarlo y ayudarlo a superar las dificultades y resistencias que genera la actividad brindándole una satisfacción. Pero por lo general resulta un factor negativo cuando las capacidades de resistencia y de adaptación del trabajador a los factores de riesgo no son suficientes como para hacer frente a intensas demandas y exigencias de la carga (física, psíquica y mental) de trabajo o cuando las calificaciones profesionales y competencias no se corresponden con las exigencias del puesto de trabajo, ya sea porque son insuficientes o porque las superan, dando lugar a un trabajo monótono o aburrido que deteriora la autoestima y genera insatisfacción. Esta situación se agrava si el trabajador está situado en una organización cuyo clima social laboral es deficiente, no recibe apoyo técnico por parte de sus superiores para ayudarle a superar esas dificultades, ni un apoyo social por parte de sus compañeros de trabajo o familiares. Las principales causas de ese estrés negativo hay que buscarlas en la organización y el contenido del trabajo, resultantes del proceso de trabajo específico y en los modos de gestión de la fuerza de trabajo. Estos factores son dependientes a su vez de la estructura y organización de la producción y de las empresas, que van a configurar la modalidad o el estilo de hacer las cosas. Bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración este estrés puede ser precursor de diversas enfermedades.

Como ya se mencionó, la reacción de estrés tiene solo una finalidad: asegurar la sobrevivencia del organismo frente a un peligro o amenaza. El modelo reposa sobre los conocimientos existentes en el ámbito de la biología y de las neurociencias, y en particular sobre el rol del cerebro en la mecánica del estrés. Cuando las reacciones primarias de estrés (el ataque, la huida, la respuesta defensiva) no pueden llevarse a cabo y la inhibición de la acción se pone en evidencia, el estrés deviene patógeno.

El modelo elaborado por Lazarus de comprensión del estrés centrado en el individuo, se califica de “doble evaluación de la situación”: primaria, que se refiere a la percepción del peligro o a la amenaza que representa potencialmente una situación, y secundaria, que consiste en la percepción de los recursos que posee el individuo para hacer frente a esa amenaza. Según Lazarus más que la situación de estrés, lo que puede ser nocivo para el individuo es la evaluación de una amenaza sin posibilidades de hacerle frente con los recursos suficientes (Lazarus y Folkman, 1986).

Pero según E. Ansoleaga, los enfoques extremos pueden simplificar la realidad. Abordar los riesgos psicosociales (y en particular el estrés) sin tomar en cuenta más que los aspectos organizacionales, con un enfoque ergonómico puro, se reduciría a las solas condiciones de trabajo. Por las mismas razones, abordar los riesgos teniendo en cuenta solo al individuo y adoptando un enfoque exclusivamente médico, se reduciría solo a la salud mental en el trabajo. Entonces, es la asociación de esta doble dimensión y su integración lo que se considera más adecuado (Ansoleaga, 2013).

La OMS, refiriéndose a las consecuencias del estrés, considera que las perturbaciones psíquicas constituirán en el futuro la primera causa de invalidez profesional. De manera más general, la relación entre las perturbaciones físicas y las situaciones patológicas diversas ha sido abordada mediante estudios epidemiológicos que permiten mostrar que las perturbaciones psicosociales y especialmente el estrés, constituyen una de las causas. Es una patología emergente en el área laboral, que tiene una especial incidencia en el sector servicios, siendo el riesgo mayor en las tareas de los mandos medios y en puestos jerárquicos que requieren mayor exigencia y dedicación. Un estrés agudo puede cambiar la anatomía cerebral en pocas horas. Todos estos mecanismos son desarrollados por el sujeto para aumentar las probabilidades de supervivencia frente a una amenaza vigente en el corto plazo. A mediano plazo, este estado de alerta sostenido desgasta las reservas del organismo y puede producir diversas patologías (trombosis, ansiedad, depresión, inmunodeficiencia, dolores musculares, insomnio, trastornos de atención, diabetes, etc.). El estrés prolongado provoca inmunodepresión, porque la liberación de hormonas de estrés inhibe la maduración de los linfocitos, encargados de la inmunidad específica. Por ende, las consecuencias terminan siendo fisiológicas, psicológicas y conductuales, generando daños en el cuerpo que afectan la calidad de vida de las personas. Los problemas fisiológicos más comunes causados por el estrés pueden incluir: obesidad y sobrepeso, pérdida del cabello, depresión, reducción del deseo sexual, menstruación irregular, acné, úlceras, insomnio, disminución de fertilidad y enfermedades cardíacas, entre otros.

Los estresores

Los llamados estresores o factores estresantes son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno (tanto físico, químico, acústico o somático como sociocultural) que de manera directa o indirecta propicie la desestabilización del equilibrio dinámico del organismo (homeostasis).

Una parte importante del esfuerzo que se ha realizado para el estudio y comprensión del estrés se ha centrado en determinar y clasificar los diferentes desencadenantes de este proceso. Se han identificado varias categorías de estresores:

- situaciones que fuerzan a procesar información rápidamente,
- estímulos ambientales dañinos,
- percepciones de amenaza,
- alteración de las funciones fisiológicas (enfermedades, adicciones, etc.),
- aislamiento y confinamiento,
- bloqueos para defender o incrementar los intereses,
- presión grupal,
- frustración,
- no conseguir los objetivos planeados,
- relaciones sociales complicadas o fallidas.

El estrés puede resultar de situaciones de trabajo y dar lugar a: alteraciones del humor y del sueño, estómago revuelto, dolor de cabeza y relaciones alteradas con familia y amigos. Estos síntomas son fácilmente reconocibles, pero los efectos del estrés de trabajo en las enfermedades crónicas son más difíciles de diagnosticar, ya que estas enfermedades requieren un largo período de desarrollo y se pueden ver influidas por muchos otros factores aparte del estrés. Sin embargo, 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 las afecciones psicológicas.

Características de los trabajadores que les permiten hacer frente a los factores estresores

Lazarus y Folkman (1986) señalan que las variables que confieren a la personalidad las características que la hacen más resistente ante las demandas de las situaciones y que han recibido mayor atención, son aquellas que hacen referencia a las creencias, ya que en su mayor parte son tendencias generalizadas a percibir la realidad o a percibirse a sí mismo de una determinada manera. En general, se trata de un conjunto de creencias relacionadas, principalmente, con la sensación de dominio y de confianza sobre la realidad del entorno, que van desarrollándose a lo largo de la vida, y que están muy relacionadas entre sí. Entre dichas características se incluyen: el sentimiento de autoeficacia, el locus de control, la fortaleza, el optimismo, y el sentido de coherencia.

El concepto de autoeficacia fue propuesto por Bandura en 1977 y consiste en formas de pensar, actuar y de sentir, creencias por las cuales los trabajadores tratan de evitar emprender actividades que exceden sus capacidades. Por otra parte las personas pueden juzgar y creer en sus propias capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados logros. La experiencia óptima es el flow, es el estado subjetivo de sentirse bien que se manifiesta a menudo cuando hay una percepción de un equilibrio entre sus competencias personales y las demandas de la tarea, cuando las potencialidades físicas, biológicas, psíquicas y mentales son utilizados hasta llegar a sus límites en un esfuerzo voluntario con vistas a realizar alguna cosa difícil e importante.

El estrés laboral está condicionado por el locus de control del trabajador, es decir la capacidad que tiene un sujeto para controlar el medio que le rodea. El locus de control, tal como fue formulado por Rotter (1996), es la emoción de una persona sobre lo que determina (o controla) el rumbo de su vida. Es el grado en que un sujeto percibe que el origen de eventos, conductas y de su propio comportamiento es interno o externo a él. Es un rasgo de personalidad que se hace presente en tres áreas principales de la vida: los logros personales, las relaciones interpersonales y el mundo socio-político. Mide la capacidad de control y autocontrol, hasta qué punto los sujetos logran controlarse ante eventos sociales o de lo contrario cómo son influenciados por estos en su actuar. Rotter afirma que

> *"cuando el individuo cree que es capaz de llevar a cabo una conducta que le conducirá a conseguir su objetivo, se dice que su locus de control es interno. Por el contrario, cuando la causa de su conducta la sitúa en factores del exterior como el azar, la suerte, la fatalidad o el destino, su locus de control tiende a ser externo. Los trabajadores con locus de control externo serían más propensos al estrés laboral".*

La resiliencia o fortaleza es la capacidad que los seres humanos desarrollan durante la vida para hacer frente a las adversidades, superarlas, sobreponerse, adaptarse y aprovecharlas por su resistencia frente a las presiones, generando proyectos de recuperación para modificar la situación. Los resilientes tienden a aceptar la realidad tal y como es; construyen una profunda creencia en que la vida tiene sentido, tienen una elevada autoimagen, poca capacidad de autocrítica y expresan capacidad y voluntad para mejorar. Esos autores han descripto a los resilientes como una "tipología ideal", mostrando sus habilidades:

- son realistas y capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro;
- pueden controlar sus impulsos y emociones, sobre todo ante la adversidad; y las situaciones de alta presión;
- tienen un optimismo realista y una visión positiva del futuro ya que piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías;
- son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas;
- ante los problemas, asumen los desafíos, tratan de enfrentarlos y encontrar soluciones, pero con realismo se toman el tiempo para recuperar sus fuerzas.

Se define frecuentemente la resiliencia como la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse, y ser fortalecido o transformado por experiencias de adversidad. El término se ha tomado de la metalurgia y hace referencia a la capacidad de los metales de resistir a los golpes y recuperar su estructura interna original. Esta capacidad personal puede estar basada en dimensiones colectivas, por ejemplo,

una cohesión grupal debido a la identidad cultural, que predispopne para resistir ante la adversidad; la participación en una comunidad que se autoestima y sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer a ella; haber construido una vida cultural común debido a los estudios, actividades deportivas y/o artísticas, o tener una empleo en una empresa de prestigio y compartir un sistema ético o de valores.

Estas actitudes y comportamientos que se manifiestan en los lugares de trabajo, también están presentes para hacer frente a dificultades en la vida familiar y social, pero pueden debilitarse cuando se erosionan las capacidades de resistencia y de adaptación a los factores de riesgo para ejecutar la tarea.

Modelos explicativos del estrés laboral

Las demandas elevadas o intensas pueden resultar positivas bajo circunstancias apropiadas, ya que además de resultar estimulantes y desafiantes, permiten la puesta en práctica de las habilidades personales y el incremento de los conocimientos. La baja utilización de las habilidades (preparación, capacidad, etc.) y el aburrimiento constituyen los estresores más potentes y predominan en los ambientes laborales donde los apoyos sociales y técnicos son bajos y las restricciones altas.

Para W. Harrison (1978) el estrés es el resultado de un desajuste entre demandas del trabajo a desempeñar y los recursos de los que dispone el trabajador para satisfacerlas. Su enfoque permite identificar tres factores importantes en la generación del estrés laboral: a) los recursos con los que cuenta el trabajador para hacer frente a las demandas y exigencias del medio laboral, b) la percepción de dichas demandas por parte del trabajador, y c) las demandas en sí mismas.

M. Matteson y J. Ivancevich (1987) distinguen diversos componentes:

> *"los estresores, entre los que se incluyen no sólo factores organizacionales sino también los extra-organizacionales. Estos estresores inciden sobre la apreciación-percepción cognitiva de la situación por parte del trabajador; ésta, a su vez, incide sobre los resultados fisiológicos, psicológicos y comportamentales de esa apreciación, los que a su vez tienen consecuencias, tanto las referidas a la salud del individuo como a su desempeño en la organización. Las diferencias individuales son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre las relaciones entre los estresores y la apreciación-percepción cognitiva del trabajador y también entre esa apreciación-percepción cognitiva y los resultados, y entre los resultados y las consecuencias que acarrea".*

Como se desarrollará al presentar los modelos de análisis, J. Siegrist (1996) postula que el estrés laboral resulta de un desbalance entre esfuerzo-recompensa, sobre todo cuando se presenta un alto esfuerzo y una baja recompensa. Operativamente se lo analiza según las variables de esfuerzo extrínseco

(demandas y obligaciones), las variables de esfuerzo intrínseco (alta motivación con afrontamiento) y tres variables de recompensa: dinero, estima y control del status, que toman en cuenta las amenazas producidas por la falta de perspectivas de promoción, la pérdida de trabajo, la precarización o la degradación en el empleo. El estrés laboral según Siegtrist se produce ante una falta de balance (equilibrio) entre el esfuerzo y la recompensa obtenida (elevado esfuerzo, un salario inadecuado y un bajo control sobre el propio estatus ocupacional) afectando negativamente la autoestima y la autoeficacia del trabajador. Este desbalance está fuertemente asociado al riesgo de enfermedad cardiovascular y al deterioro de la salud mental.

Principales causas de estrés

Según los especialistas, las causas del estrés laboral pueden deberse a múltiples factores. La falta de prevención, un trabajo individualizado expuesto a frecuentes interrupciones, con cronogramas difíciles de cumplir debido al contenido del trabajo, fuertes exigencias cuantitativas (magnitud de la información a procesar, cantidad a producir, presión de tiempo), exigencias cualitativas (exigencias de calidad, atención, precisión), dificultades inherentes a la tarea (monotonía, tareas repetitivas, fuertemente divididas social y técnicamente, trabajo con poca autonomía). Otras causas están relacionadas con la organización del trabajo, debido a la acumulación de factores de estrés (hacer muchas cosas a la vez con la posibilidad de ser interrumpidos), falta de precisión en cuanto a las tareas encomendadas, una mala comunicación y consignas contradictorias, la introducción sorpresiva de nuevas formas de organizar el trabajo sin la previa capacitación (JIT, polivalencia, *kanban*, etc.), predominio del empleo precario, no registrado, inseguro e inestable; horarios de trabajo inadaptados a los ritmos biológicos y a la vida familiar y social; coexistencia de fuertes demandas y exigencias para las tareas y poca autonomía y reducido margen de maniobra o control (*job strain* según J. Karasek), con débil apoyo técnico y social o, por otra parte, cuando la intensidad del trabajo soportado es muy fuerte y desbalanceada en comparación con las recompensa o compensación recibida (monetaria, moral, o simbólica, analizada por J. Siegrist).

Como ya se mencionó, el estrés no es factor negativo en sí mismo. Un aumento de estrés puede mejorar los niveles de salud y rendimiento y es un estímulo, siempre que por su frecuencia e intensidad no supere la capacidad de resistencia y adaptación de la persona. En efecto, un estrés provocado por el aburrimiento, trabajos repetitivos con un ritmo monótono y falta de estímulos, pueden perjudicar la salud.

Toda persona requiere niveles moderados de estrés para responder satisfactoriamente no solo ante sus propias necesidades o expectativas, sino a las exigencias del entorno. El estrés es una fuerza que condiciona el comportamiento de cada persona, una suerte de motor adaptativo para actuar y responder a las

exigencias del entorno cuando se perciben con continuidad en el tiempo; pero cuando su intensidad y su duración exceden el umbral de resistencia de la persona, comienzan a ser dañinas para la salud y calidad de vida del sujeto. A su vez, niveles bajos de estrés se relacionan con desmotivación, desapego, conformismo y desinterés pudiendo dar origen a problemas de salud.

Algunas consecuencias del estrés

Consecuencias sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores:

Según L. Levi (1991), bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, el estrés puede ser precursor de diversas enfermedades. Los síntomas de un estrés crónico son diversos:

- físicos: dolores (musculares, de cabeza, articulares, etc.), perturbaciones del sueño y del apetito, sudoración inhabitual;
- emocionales: mayor nerviosidad y sensibilidad, crisis de nervios y de lágrimas, angustia, ansiedad, tristeza, sensación de malestar;
- intelectuales y cognitivos: dificultades para concentrarse, errores impensados, olvidos, dificultad para adoptar iniciativas,
- comportamentales: incitaciones para adoptar ciertos comportamientos como el consumo de calmantes o excitantes (tabaco, café, alcohol, somníferos, ansiolíticos, modificación de hábitos alimentarios), comportamientos agresivos, violentos, o retraimiento y deseos de no ver gente.

Si esa situación de estrés se prolonga o se agrava, los síntomas arrastran alteraciones de la salud, que pueden ser graves e irreversibles: ansiedad, depresiones que pueden evolucionar hacia intentos de suicidio, obesidad abdominal, hipertensión arterial y perturbaciones del metabolismo (colesterol), enfermedades cardiovasculares (infartos del miocardio), TME, etc.

Como surge de los estudios epidemiológicos que se mencionarán más adelante, la combinación de altas exigencias con un bajo nivel de control sobre el trabajo o con pocas compensaciones, dobla el riesgo de muerte por enfermedad cardiovascular y muestra la asociación con diversas alteraciones de base inmunitaria, gastrointestinales, dermatológicas y endocrinológicas. Según *Mental Health in the Work Place: Introduction*, de la OIT, el estrés era la segunda causa de ausentismo en la Unión Europea; en 1998 afectaba anualmente a 40 millones de trabajadores, lo cual insume muchos costos en el cuidado de la salud, aumenta los costos empresariales, limita las posibilidades de obtener altos estándares de calidad y reduce el crecimiento de la productividad. Según la Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) un 28 % de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral que explica el 55 % del ausentismo laboral (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo,

2007). Debido a la "doble presencia", las mujeres son más propensas a sufrir estrés laboral que los varones.

Varios autores han postulado que hay distintos patrones de conducta específicos que pueden contribuir al estrés laboral y que pueden incidir directamente en la aparición o no de síntomas. Por una parte existen sujetos que perciben el entorno como amenazante para su autoestima y tratan de lograr sus objetivos y controlar la situación. Otros sienten la urgencia del tiempo y se caracterizan por un fuerte impulso competitivo y gran dinamismo. Están los que son muy ambiciosos, agresivos, irritables, irascibles e impacientes y con frecuencia hiperactivos, lo cual incrementa la probabilidad de padecer un ACV. También existen personas que son tranquilas, relajadas, confiadas, que expresan de manera abierta las emociones positivas y negativas, que por eso corren menos riesgos de ACV. Otro patrón de conducta se caracteriza por un estilo verbal pasivo, actitudes de resignación y de sumisión y bloqueo o contención expresiva de las emociones, o pueden observarse trabajadores cooperativos, que tienen deseos de agradar y controlan las expresiones de emociones negativas.

Según J. Peiró (2005), el trabajador con estrés laboral negativo o "distrés" puede mostrar signos o manifestaciones externas en los niveles motor y de conducta: por ejemplo hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, hablar con voz entrecortada, comer excesivamente o experimentar falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

El estrés laboral genera consecuencias perjudiciales para la salud de la persona y el ambiente social y, además, inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal (INSHT, 2001b). Puede actuar de manera directa o indirecta, y puede dar lugar a efectos secundarios y trastornos sobre la salud, tales como:

- gastrointestinales (úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas),
- cardiovasculares (incremento del ritmo cardíaco, hipertensión arterial, enfermedades coronarias.),
- respiratorios (asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica),
- endócrinos (anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos),
- dermatológicos (prurito, dermatitis, sudoración excesiva, tricotilomanía),
- musculares (tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en los reflejos musculares (hiperreflexia o hiporreflexia) y otros (cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos, gripe, herpes, etc.).

Según el INSHT (2001b), el estrés laboral negativo o distrés también inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal, y algunas de sus

manifestaciones son: apatía, agresión, ansiedad, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, irritabilidad, mal humor, baja autoestima, preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse y mantener la atención, sentimientos de falta de control, sensación de desorientación, frecuentes olvidos, bloqueos mentales, hipersensibilidad a las críticas y consumo de drogas tóxicas.

Esto puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés: trastornos del sueño, ansiedad, fobias, drogadependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación y trastornos de la personalidad. Todas estas consecuencias también deterioran la calidad de vida laboral y pueden generar conflictos en las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales.

Consecuencias para las empresas y organizaciones

Algunos indicadores del estrés laboral negativo en las empresas y organizaciones son la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), los problemas y conflictos interpersonales y la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, las amenazas de rotación para renunciar y buscar otro empleo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas de los clientes por el mal trato, el aumento del ausentismo y de incidentes, la predisposición para ser víctimas de enfermedades y accidentes, así como de concurrir de manera frecuente y presentar quejas al servicio médico (INSHT, 2001b).

Alternativas para la prevención

Según J. Peiró, para combatir el estrés dentro de las empresas u organizaciones, habitualmente los psicólogos del trabajo y de las organizaciones suelen recomendar "los ejercicios respiratorios de relajación como un calmante cuando abruman las situaciones de estrés, realizar ejercicios físicos, mantener una dieta saludable, tener al menos dos ataques diarios de risas (permite la liberación de endorfinas), mantener un clima agradable durante el almuerzo evitando preocupaciones, tomarse un tiempo para la relajación mediante los juegos de mesa (se comprobó que estos tipos de juegos tranquilizan la mente)" (Peiró, 2005). A través de distintas técnicas tradicionales se puede dotar al trabajador de recursos de afrontamiento del estrés laboral cuando las medidas organizativas no se implantan o no dan resultados. Se recomienda complementariamente hacer gimnasia, evitar la ingesta de excitantes como el tabaco, el café o el alcohol, procurar ser asertivo, evitando el estilo pasivo o agresivo, desarrollar la tolerancia y respeto a los demás. Las características de personalidad, la edad, el sexo, la trayectoria profesional, la vida familiar, el contexto económico, social y cultural donde se desenvuelve la vida del individuo, actúan como moderadores, pero son diferentes según las personas.

Pero desde el enfoque de la psicodinámica del trabajo (Dejours y Garnet, 2014; Gollac, 2013) las intervenciones para prevenir eficazmente el estrés 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 respecto de su trabajo, para lo cual hay que desarrollar la formación e información de los trabajadores. Resulta esencial implementar nuevas formas de organizar el trabajo, reemplazando la extrema división social y técnica del trabajo por la rotación de puestos, la ampliación de tareas, el enriquecimiento de su contenido y la promoción del trabajo en grupos para estimular la cooperación mutua y la transmisión de conocimientos y experiencias, brindando apoyo técnico y social a quienes lo necesitan.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo ha efectuado un amplio listado de recomendaciones generales para evitar el estrés laboral negativo.

Como reflexión final, reiteramos que las principales causas del estrés negativo hay que buscarlas en el proceso de trabajo, tanto en la organización como en el contenido del trabajo y en los modos de gestión de la fuerza de trabajo, que dependen a su vez de la estructura y organización de las empresas y de la producción que predominan en una determinada etapa del modo de desarrollo. Y finalmente, consideramos que el estrés no es directamente la causa de problemas de salud sino que es la consecuencia de la forma que adopta el proceso de trabajo.

El control de las emociones

Las emociones ocuparon un espacio muy limitado en la reflexión de los psicólogos. Se las asociaba con las dimensiones de lo “no racional”, lo ilógico, serían impulsos incontrolables del ser humano, variables que podrían modificar y perturbar los procesos racionales del pensamiento. La emoción se oponía a la cognición que representaba la razón y la lógica.

Incluso los ergónomos se ocuparon históricamente más de la carga mental que de la carga psíquica (que comprende las dimensiones afectivas y relacionales): se hablaba de problemas de salud mental pero no de salud psíquica; por ende, la carga psíquica era subestimada. La carga mental implicaba la percepción de un estímulo, el procesamiento de la información, su memorización, su búsqueda en la memoria, el análisis de las posibles soluciones de los problemas y finalmente la adopción de decisiones, como si todo esto ocurriera independientemente de toda dimensión afectiva.

Las emociones han sido definidas de diversas maneras. Las emociones de base serían el miedo, la tristeza, la cólera, el disgusto y la alegría. Otros califican las emociones en *negativas*, como la cólera, el espanto, la ansiedad, la vergüenza, la

culpabilidad, la tristeza, la envidia, el disgusto, la celosía, y *positivas*, como la alegría, el orgullo, la calma o tranquilidad y el amor. Las teorías del comportamiento son insuficientes para explicar la producción de emociones y la significación de los afectos. Los funcionalistas, por su parte, afirman que la emoción es una desorganización de la acción racional, y que ésta surge cuando las demandas de la situación exceden la capacidad de respuesta racional de la persona.

Para R. Lazarus (1982), en cambio, la evaluación cognitiva es anterior a la emoción, pero juega un papel muy importante en la experiencia emocional. La experiencia cognitiva es lo que asegura que la emoción tenga una existencia específica. Por otra parte, está comprobada la existencia de una relación entre la emoción y el proceso cognitivo de memorización, pues las emociones negativas se recuerdan más que las positivas. Las emociones pueden provocar perturbaciones en la atención y dificultar la concentración sobre la tarea a ejecutar. La persona emocionada hace una selección de la información pertinente y guarda solo la que le es más necesaria.

Cuando la emoción, la ansiedad y el miedo actúan sobre el estado energético de los individuos se observa una disminución de la performance, porque las emociones consumen energía. Las emociones modifican la representación espacio temporal de los operadores en su trabajo, restringen su campo perceptivo y exacerban los conflictos relacionales. La emoción debe distinguirse del estrés pues la emoción corresponde a una respuesta inmediata, mientras que el estrés es un proceso diferido. Lazarus señala que las emociones son el resultado de la puesta en obra de un proceso cognitivo de evaluación y reevaluación, y que los operadores pueden llegar a percibir emociones positivas o negativas en relación con una toma de conciencia respecto del medio ambiente de trabajo. En conclusión, como afirma Vézina (2003), "la emoción puede perturbar la actividad cognitiva de una persona y por otra parte la cognición puede dar origen a la producción de emociones".

Las exigencias emocionales incluyen aquellas que afectan los sentimientos, sobre todo cuando requieren poner en acto la capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos, y ante quienes se puede mostrar comprensión y compasión. Puede ser un equilibrio muy complicado y difícil de lograr, ya que el trabajador tiene que tratar de no involucrarse en la situación y de no confundir los sentimientos de sus clientes, pacientes o alumnos con los suyos propios. Esta situación es frecuente en las profesiones dirigidas a prestar servicios a las personas, actividades en las que los trabajadores deben usar sus habilidades profesionales y sus capacidades personales, dejando su vida privada al margen para no perder objetividad y, por ejemplo, no influenciar a los pacientes o beneficiarios de planes sociales. Pero esta diferenciación puede ser difícil si las exigencias emocionales son excesivas.

Como el trabajo ocupa un lugar tan importante en la vida humana, siempre suscita relaciones sociales, emociones, conflictos, despertando al mismo tiempo sentimientos de amor, placer, envidia, odio, o dolor, etc. que influyen sobre el trabajo estimulándolo o generando rechazos. El control de las emociones es un elemento esencial en la construcción de las ideologías defensivas del oficio. En el nuevo paradigma productivo, la capacidad del trabajador para controlar sus emociones es un elemento muy importante cuando se hace selección del personal y se pone en marcha una gestión de la fuerza de trabajo basada en las competencias. Porque además de los conocimientos básicos, de la formación profesional y de la experiencia acumulada, el "saber ser" se toma muy en cuenta para el desarrollo de ciertas actividades, sobre todo aquellas prescriptas y controladas (por ejemplo para manifestar satisfacción al atender a un cliente y agradecerle su compra): para trabajar, se requieren emociones, así como calificaciones y competencias. Esto es más evidente en los trabajos de cuidado y en las relaciones con los clientes y usuarios.

En las actividades de servicio, una dimensión consiste en incidir sobre la "gestión" y el moldeado de las emociones con vistas a favorecer el intercambio con el cliente, paciente o usuario. En la concepción de Hoschild (2003, a y b) se considera la gestión de las emociones como un trabajo. Designa el "trabajo emocional" como "el acto por el cual en el trabajo se intenta cambiar el grado o la calidad de una emoción o de un sentimiento". Los trabajadores que no disponen de un margen de autonomía y de control sobre la ejecución de su trabajo y no pueden prever y anticipar sus actividades futuras, tienen que esconder sus emociones y no manifestar el temor que experimentan ante los riesgos de violencia verbal o física, no dar información verídica sobre posibles disfuncionamientos o problemas de calidad de los productos y servicios ofrecidos a clientes y usuarios, e incluso mentir para cumplir con el trabajo prescripto. También tienen la obligación de realizar actividades con las cuales no están de acuerdo o que se oponen a sus principios éticos, y esto es más grave si no tienen seguridad y estabilidad en su puesto de trabajo.

El trabajo emocional

El trabajo emocional es una exigencia psíquica que consiste en controlar y "moldear" las emociones, ya sea para poder realizar la propia actividad o de las personas con las cuales se actúa: por ejemplo para sobreponerse y dar la impresión de ser amable, servicial y estar siempre de buen humor. Existe la obligación de controlar las exigencias emocionales y ocultarlas cuando es una condición para ejecutar las tareas, pues implica fingir y no ser auténticos en las relaciones con los demás o con sus familiares.

Hay una relación directa entre *trabajo emocional* e *inteligencia emocional*. Esta última comienza a estudiarse en la década de 1970 como juego de factores: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales

(Goleman, 1995, 1998). Desde que se reconoce teóricamente la inteligencia emocional, comenzó a ser utilizada por los profesionales de las ciencias del trabajo para comprender el funcionamiento de los grupos y los procesos de liderazgo.

El trabajo emocional tiene tres características: demanda un contacto cara a cara, o al menos un intercambio verbal con el público; las actitudes o las expresiones del trabajador producen un estado emocional en el otro; y la dimensión emocional forma parte inherente de la tarea y, según sus intereses, los empleadores pueden intentar crearla, estimularla o modificarla mediante la capacitación. Por ejemplo, en los centros de llamadas, los operadores deben tratar de seducir a los interlocutores para que compren sus servicios.

Los atributos del cuerpo forman parte de esas tareas, afirma Dejours, pues un cuerpo erótico y sus capacidades de seducción –que requiere el esfuerzo para "ponerse en forma", "producirse"– puede ser movilizado para tener chances de ser promovidos o seleccionados para un empleo, es decir que se usa como una herramienta de trabajo.

El trabajo emocional es una condición para el funcionamiento del sector servicios. En el sector educativo, además de la tarea docente, es utilizado para mantener el orden en las aulas y los recreos cuando se ha generalizado el *bullying* (acoso escolar también conocido como hostigamiento escolar o matonaje escolar), formas de maltrato psicológico, verbal o físico producido entre escolares de forma reiterada y a lo largo de un tiempo determinado tanto en el aula como a través de las redes sociales (este último con el nombre específico de ciberacoso), y también para soportar relaciones a menudo conflictivas con los padres de alumnos. En el área de salud, para que con sus actitudes y palabras los médicos y personal de enfermería no incrementen el sufrimiento de los pacientes o la angustia de los familiares. Entre el personal de seguridad, para no manifestar miedo ni reaccionar con exceso de violencia en caso de disturbios, situación que se presenta a la policía o los guardianes privados y "patovicas" en los lugares de recreación. En el transporte público, para que los conductores no transmitan la angustia por no poder cumplir los horarios prescriptos, el enojo o el deseo de los pasajeros de intervenir violentamente ante el maltrato que sufren los conductores por parte de pasajeros o ante las manifestaciones populares que bloquean las rutas o calles y provocan demoras que perturban el servicio; con las azafatas que tienen que ser amables y deben ocultar su miedo y brindar confianza y tranquilidad a los pasajeros cuando hay inestabilidad climática que perturba el vuelo. En el comercio, para que los empleados puedan soportar sin alterarse las quejas de los clientes que exigen ser atendidos rápidamente, cuestionando el costo, la remarcación de los precios o los problemas de calidad de los productos o del servicio, porque ellos son la cara visible de la empresa (Hochschild, 2003 a y b).

La exigencia de tener que esconder o negar las emociones en el trabajo afecta tanto los sentimientos negativos como los positivos, pero en la práctica se trata generalmente de reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadora debe esconder "por razones profesionales" a los clientes, los superiores, compañeros, compradores o usuarios, pero que pueden llegar a ser vividas como algo natural y parte indisociable de la esencia misma de su trabajo.

Muchos trabajadores pierden la estima de sí mismos debido a la mala imagen que tiene el oficio que desarrollan; es el caso de los guardianes de prisión que a menudo deben intervenir enérgicamente para reprimir los motines de los detenidos; o los que tienen que sacrificar o llevar a un matadero los animales que cuidaron desde su nacimiento y con los cuales se encariñaron; los sepultureros que a menudo niegan tener esa profesión a sus familiares y amigos; o incluso cuando, por temor a la autoridad, ciertos trabajadores se sienten obligados a permanecer pasivos frente a los hechos de hostigamiento y de acoso sexual que presencian, generando un sentimiento de culpa.

A veces, el trabajador sufre emocionalmente al experimentar la falta de reconocimiento, que se observa en las condiciones de trabajo, las deficientes dimensiones, el inadecuado equipamiento e higiene del taller o de la oficina asignada, los bajos salarios, los insultos y humillaciones de los cuales son objeto, la falta de saludo de los superiores jerárquicos al ingresar y al partir, cuando se les encomiendan tareas por encima de la calificación del puesto y del salario generando tensiones, o simplemente cuando se los "ningunea" o se los ignora.

Las dimensiones afectivas y relacionales del sujeto en situación de trabajo, que dan lugar a la carga psíquica resultante de la cooperación y la comunicación con los demás miembros del colectivo de trabajo y/o con la jerarquía de la empresa u organización y con los clientes y usuarios, constituyen un factor de riesgos psicosociales en el trabajo que exige el control de las emociones. Esto se manifiesta en el sentimiento de certidumbre o ambigüedad en cuanto al contenido de las consignas recibidas y a los resultados del trabajo; en la iniciativa para rechazar o para consentir involucrarse y comprometerse con los objetivos de la empresa u organización; en la calidad e intensidad de las relaciones sociales y los conflictos de roles que se establezcan allí en su conjunto e individualmente con los colegas, la jerarquía o autoridad, así como con los clientes y usuarios; y también según el estatus social y el rol asignado a la actividad o la profesión cuyo reconocimiento, prestigio o desprecio impactan sobre su autoestima e identidad. Los trabajadores precarios son generalmente mal pagos y más flexibles que los que tienen empleos estables y por eso pierden la autoestima. A medida que los trabajadores constatan que su oficio tiene una imagen negativa, pierden el respecto por sí mismos.

El miedo, la angustia y la ansiedad generados en el trabajo

Los cambios en la organización de las empresas, de la producción y de la organización del proceso de trabajo que provocan sufrimiento y se somatizan posteriormente son resultados de crisis, quiebras o convocatorias de acreedores, procesos de deslocalización, fusiones o reestructuraciones empresariales, profundos cambios en los planes de estudio en el medio académico que generan incertidumbre entre los trabajadores sobre el futuro, tensiones, angustia y ansiedad.

Los trabajadores no son pasivos frente al sufrimiento provocado por las restricciones de la organización del trabajo, y adoptan ciertas formas de pensar y de actuar para tratar de evitar o de reducir la percepción de aquello que provoca sufrimiento. Como ya se analizó, cuando los trabajadores perciben riesgos y no están en condiciones de controlarlos o eliminarlos, construyen mecanismos o estrategias de defensa que son diferentes en varones y mujeres.

Los trabajadores de ciertas profesiones sufren porque consideran que no se reconoce la utilidad social de su actividad, como los docentes, con frecuencia acusados por la administración y los padres de los alumnos de faltar más de lo debido sin que se recuperen los días perdidos, de programar los nacimientos para dar a luz en medio del año lectivo interrumpiendo la tarea educativa y obligando a tomar reemplazos, de hacer huelgas con frecuencia por motivos discutibles, de no cuidar el comportamiento de los alumnos en los recreos donde suceden actos de violencia (*bullying*) y no preparar con atención las clases, deteriorando la calidad de la enseñanza.

A veces los trabajadores deben fingir, ocultar los problemas personales o familiares que enfrentan, esforzarse por ser gentiles y estar de buen humor, mostrarse con fuerzas y como si fueran deportistas para ocultar su estrés, su fatiga y el envejecimiento, porque eso les puede restar posibilidades profesionales. Las tensiones que implica auto-vigilarse y auto-controlarse por razones profesionales son difíciles de soportar a lo largo del tiempo. En el caso de profesiones que dan lugar a las estrategias defensivas del oficio, la "virilidad social" es un recurso para controlar las emociones y negar la existencia de un peligro; el "honor viril" constituye una defensa frente a los riesgos de accidentes evitando pensar en ellos, pero precisamente por esa causa –al tratar de desconocer los riesgos- aumentan las posibilidades de ser víctimas de accidentes de trabajo.

En el sector industrial y en las actividades de servicio, como la enseñanza, a veces los trabajadores se encuentran con dificultades, porque el ritmo de trabajo los supera y/o porque ante cambios de programación y para cubrir ausencias, deben asumir tareas con muy poca preparación.

Como veremos más adelante, con frecuencia en las empresas del sector público se ponen en marcha procesos de *mobbing* para tratar de que un empleado abandone

su puesto voluntariamente, sin que haya causas verdaderas que lo justifiquen; en empresas y organizaciones emergen comportamientos de violencia verbal o incluso física y de hostigamiento moral o sexual, con un sufrimiento que luego puede somatizarse y provocar enfermedades.

Cuando los trabajadores precarios no han tenido la previa información y la formación para asumir una tarea nueva para ellos, es normal que sufran angustia y ansiedad, que tengan miedo y se sientan inseguros sin percibir exactamente si hacen bien o mal la tarea. En otras ocasiones, por falta de prevención los trabajadores tienen miedo, ya sea a ser víctimas de un accidente de trabajo o de una enfermedad profesional propia de la actividad donde se desempeñan; es también el caso de los guardianes de prisión que deben tratar con asesinos o delincuentes que esperan la ocasión para fugarse, de los conductores de los camiones de bomberos y de ambulancias así como sus acompañantes, dada la velocidad y los riesgos de accidentes que corren. Los policías, los empleados de instituciones financieras, los cajeros de las empresas comerciales, así como el personal de vigilancia sienten normalmente miedo de ser asaltados, atacados a mano armada o sufrir la violencia física y construyen sus estrategias defensivas del oficio, negando u ocultando la existencia de dichos riesgos.

Las condiciones de empleo y de trabajo pueden generar sufrimiento cuando se trata de un trabajo precario o no registrado, mal pago y sin garantías de estabilidad o cuando se han introducido cambios en la organización del trabajo que lo han privado de sentido, generando una sub-carga psíquica y mental del trabajo. Cuando los trabajos son simples, repetitivos, o no requieren mayores conocimientos y están desprovistos de interés, los trabajadores no le encuentran sentido, toman distancia, no invierten en el trabajo y ponen el acento en la conservación del empleo más que en la calidad del trabajo y adoptan una actitud pasiva, como si estuvieran en una lenta retirada.

Dentro de los colectivos de trabajo no siempre las relaciones interpersonales son de adecuada comunicación y de cooperación, donde los colegas brindan apoyo social y la jerarquía apoyo técnico a los asalariados. Pueden producirse procesos de discriminación y de exclusión, por razones de género, de raza o nacionalidad, particularmente en el caso de mujeres o de trabajadores extranjeros o de quienes tienen otra orientación sexual. Cuando se producen cambios dentro de los equipos de los turnos rotativos, los nuevos ingresantes deben hacer un esfuerzo de adaptación y controlar sus emociones frene a los nuevos colegas, y este esfuerzo es mayor para los trabajadores poco calificados. Cuando no se dispone de tiempo ni de espacio donde poder expresarse dentro del colectivo de trabajo, los síntomas de las perturbaciones provocadas por los RPST son vividos como fenómenos individuales.

Debido a la organización del trabajo y a la tarea encomendada, muchos trabajadores consideran que no son reconocidos (material, moral o

simbólicamente) o que lo son parcialmente por parte de la jerarquía debido a que hay un trato desigual o injusto, y en otros casos ese sentimiento es percibido en las relaciones con clientes y usuarios. Una situación de este tipo es la que experimentan las personas que hacen tareas de cuidado y de servicio doméstico.

Las condiciones en la cuales los asalariados ejercen su actividad y su capacidad para expresar y actuar sobre el contenido de su trabajo, determinan la percepción de la calidad de vida de trabajo. La calidad de vida de trabajo en sentido amplio depende de la articulación y complementariedad de una serie de factores, tales como la empleabilidad, la estabilidad y la seguridad en el empleo, las posibilidades de promoción en función de la performance, la antigüedad en el puesto, la formación y las competencias adquiridas en el trabajo, el contenido del trabajo tal como fue caracterizado anteriormente. Otras condiciones son las consecuencias del trabajo sobre la salud debido a las condiciones y medio ambiente de trabajo, la prevención de los riesgos ocupacionales y el acceso a los beneficios que prestan las obras sociales de la empresa o el sindicato, la generación y reparto del valor producido por la empresa u organización, reconociendo y compensando el trabajo realizado, la justicia organizacional, en cuanto a los procedimientos, el trato de los superiores, y el respeto de la igualdad de oportunidades según edad y género, la diversidad y la no discriminación, el equilibro y adecuación entre vida profesional y vida privada, las relaciones sociales en el trabajo con los compañeros, la jerarquía, clientes y usuarios, el clima social que se vive en la empresa u organización, y en especial las posibilidades de participar.

La evaluación de la calidad de vida de trabajo debe tomar en consideración la percepción y vivencias de los trabajadores, el funcionamiento de la empresa u organización y los indicadores de la salud en el trabajo.

En las actividades artísticas y deportivas la ansiedad, la excitación y el miedo al fracaso está presente antes y durante la ejecución de las tareas o el desarrollo de los eventos, pues esos trabajadores están expuestos al exigente juicio de los espectadores, los colegas y los responsables de la gestión de esas actividades, que pueden aplaudir, felicitar, o criticar, desaprobar o sancionarlo, poniendo en cuestión su carrera profesional. Esto explica al menos parcialmente que, como compensación, queden más expuestos que otros a las adicciones como el alcoholismo o el uso indebido de drogas y que se auto-administren medicamentos psicotrópicos y estimulantes para aumentar su rendimiento.

Para no sufrir y lograr satisfacciones, los trabajadores necesitan un reconocimiento en su lugar de trabajo: quieren ser respetados como personas, pero además por su formación y competencias profesionales, por el esfuerzo realizado y por los resultados o por el desempeño. Ese reconocimiento o recompensa puede ser económico (la remuneración, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de hacer carrera en la empresa u organización), moral (elogios de

sus superiores, colegas y personal a cargo, las distinciones que otorga la empresa por su desempeño), simbólico (prestigio social de su profesión o su tarea) y práctico (calidad de los equipos y herramientas de trabajo y el estado de los insumos y materias primas que se le entregan). La falta de reconocimiento se puede manifestar por la injusticia en los procedimientos y por ser víctimas de alguna forma de discriminación, por la falta de estima de la jerarquía, de los colegas, clientes o usuarios, o porque la carga de trabajo impuesta y la intensidad están por encima de sus fuerzas y calificaciones y no cuentan con el apoyo técnico y/o social para hacer bien su trabajo.

El apoyo social (por parte de los colegas) es importante para recibir una ayuda a fin de hacer frente a la cantidad o intensidad del trabajo, a las dificultades propias de la tarea y para usar correctamente las nuevas tecnologías cuando no han recibido previamente la formación necesaria.

Los efectos comprobados sobre la salud por esconder las emociones y el miedo durante el tiempo de trabajo, son esencialmente el *burnout* o agotamiento emocional, la adopción de un comportamiento falso o inauténtico, las tensiones provocadas por el contacto directo con clientes y usuarios conflictivos o violentos (Hoschild, 2003 a y b). A veces el trabajo exige una empatía y un contacto con el sufrimiento y con las necesidades de personas que sufren o están en dificultad, generando un impacto emocional cuando el trabajo consiste en atenderlas, contenerlas y darles una solución en situaciones dramáticas (enfermeros, trabajadores sociales, policías). Esconder las emociones es una situación más frecuente en el caso de las mujeres cuando ocupan posiciones laborales en condiciones de subordinación y, por temor, no pueden reaccionar ante tratos discriminatorios.

También ocurre en general que los trabajadores deben mantener relaciones exigentes con clientes y usuarios y son controlados de cerca, filmados o grabados, o incluso como sucede en el caso de algunos hipermercados, se contrata a personas que se comportan como “falsos clientes” para vigilar y hostigar a los repositores o cajero/as y tomar nota de sus reacciones. A veces los trabajadores deben soportar la expresión de enormes sufrimientos de otros, sin poder darles una solución debido a la magnitud de sus problemas. Por ejemplo, los médicos y enfermeros se ven enfrentados cotidianamente al sufrimiento o a la muerte de sus pacientes, con los cuales habían establecido una relación afectiva, y reciben las quejas o insultos de sus familiares angustiados; el personal de la policía judicial que entra en contacto con criminales o debe verificar el cuerpo de sus víctimas. Las relaciones de los trabajadores con clientes y usuarios se plantean así en una situación asimétrica, siendo susceptibles de recibir agresiones verbales o físicas, o se ven en la obligación de mentir o de dar respuestas inadecuadas a los problemas planteados, recibiendo críticas y experimentando una desvalorización de su trabajo.

Tratar de controlar sus emociones puede también significar esconder los verdaderos sentimientos. Por ejemplo en una entrevista de empleo, los trabajadores evaluados sobre su capacidad para intervenir en un determinado proyecto, deben simular un gran entusiasmo, disponibilidad y motivación para tratar de convencer a quien los entrevista sobre su capacidad de involucrarse y ser productivos a fin de que lo recluten.

El miedo de que algo grave pueda afectarlos es una sensación frecuente dentro de ciertas profesiones o tareas, además del temor a un accidente o de contraer una enfermedad profesional:

- los agentes de seguridad que son cambiados regularmente de lugar y no han sido previamente informados de los problemas y riesgos con los que se va a encontrar en el nuevo puesto y para lo cual no han podido preparase para hacer bien su trabajo;
- los transportadores de caudales, los empleados bancarios y de compañías de seguros que temen los intentos de robo a mano armada y las criticas e insultos de los clientes o usuarios cuando surgen dificultades por las caídas de sistemas;
- los trabajadores precarios, pasantes, o contratados por medio de empresas de servicios eventuales que son asignados -por parte de la dirección y a veces con la complicidad de los trabajadores de planta permanente- a realizar las tareas físicamente más duras o exigentes, las más riesgosas para la salud, o las que tienen menos prestigio pues “deben pagar el derecho de piso”;
- el personal penitenciario que teme la rebelión de detenidos peligrosos cuando la situación no está bien controlada y que a veces deben ir a hacer solos sus tareas de verificación en las celdas de los presos

Fuertes exigencias emocionales pueden provocar el llanto en los lugares de trabajo. Por ejemplo: cuando se informa sorpresivamente al personal el cierre de la empresa en la cual trabajan; cuando no pueden lograr los exigentes objetivos en tiempo o en cantidad fijados por la dirección y eso trae aparejado perjuicios económicos o vergüenza frente a los colegas y la jerarquía; cuando se experimenta el dolor provocado por un accidente, haber sido víctima o haber quedado expuesto a una situación de violencia sin haber podido evitarla; o sufrir el hostigamiento o un acoso sexual.

También pueden tener relación con la política de gestión de proveedores y clientes (por ejemplo, por deficiente gestión de las colas de usuarios en espera de atención), con la falta de participación de los trabajadores y, en general, con deficiencias en las políticas de gestión de personal (esconder emociones al no poder expresar sus sentimientos acerca de las CyMAT) (INIST, 2001.a, ISTAS, 2005).

En ciertos casos las exigencias emocionales consisten en evitar involucrarse en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, por ejemplo en aquellas ocupaciones en las que se prestan servicios a las personas y se trata de inducir cambios en ellas (tratar de que sigan un tratamiento médico o se formen para adquirir una habilidad), lo cual puede dar lugar a la transferencia de sentimientos y emociones. En ocupaciones de servicio a las personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y es difícil de eliminar. Para lograrlo se necesitan habilidades específicas que no es fácil adquirir. Por otra parte, la posibilidad de cumplimiento de ciertas tareas laborales está fundamentalmente acompañada por las emociones. La naturaleza de trabajos tales como la enseñanza o el cuidado de personas requieren de forma imprescindible la existencia de emociones para dar un resultado efectivo. El entrenamiento orientado a desplegar libremente las emociones como una capacidad dentro de la actividad laboral de cada trabajador, es parte de un proceso que incrementa no sólo un trabajo de mayor calidad sino también un mayor bienestar.

El miedo, la angustia y la ansiedad pueden ser provocados por trabajar siendo conscientes de la presencia de riesgos del medio ambiente dentro de la empresa u organización; deficientes condiciones y medio ambiente de trabajo y riesgos psicosociales no controlados, así como la inexistencia de dispositivos y/o de especialistas o instituciones que deberían ocuparse de la prevención (por ejemplo médicos del trabajo, ingenieros laborales) y en particular la falta de comités mixtos de seguridad, salud y condiciones de trabajo donde los trabajadores puedan expresarse y participar por medio de sus representantes para identificar los riesgos, diagnosticar, proponer y tomar parte en acciones de prevención.

El humor en el trabajo

Recientemente Marc Loriol (2013) ha considerado de una manera original la función del humor en el trabajo. Para él, el buen humor y los chistes pueden contribuir al buen funcionamiento de las organizaciones y a regular las relaciones de trabajo. El humor permite señalar las contradicciones entre el trabajo prescripto y la actividad, y pueden servir para criticar una autoridad jerárquica a la que se evalúa como incompetente. Entre compañeros de trabajo recurrir al humor es una forma de gestionar el estrés, de hacer frente a las dificultades, de descargar tensiones en momentos difíciles, de combatir el miedo, de reducir el peso de las emociones, permite “abrir las válvulas” para “soltar la presión“. Tratar a un compañero por su sobrenombre puede generar una buena relación afectiva y ser muestra de simpatía. El buen humor y los chistes o bromas cumplirían varias funciones: fortalecer la cohesión del grupo, darle identidad en el conjunto de la organización, fortalecer el sentimiento de pertenencia y evitar conflictos. Pero también los juegos de humor, cuando son ejecutados por parte de la jerarquía, pueden cumplir una función de dominación o de humillación, pues pueden estigmatizar a ciertos trabajadores según la edad y el género. En otros casos

pueden servir como forma de resistencia colectiva y de crítica a métodos de gestión que se consideran inadaptados, o al orden establecido. El humor puede entonces ser una variable a considerar en la selección de personal como una "competencia" útil para ciertas actividades en las que es necesario adaptarse a situaciones difíciles, pero en otros casos su magnitud y su consideración como falta de respeto puede ser una causa de despido.

La autonomía y el margen de maniobra (locus de control)

La autonomía y la capacidad de control sobre el ejercicio del propio trabajo (tareas, orden de las operaciones, herramientas y métodos, rutina de trabajo a desplegar) son dimensiones centrales de los riesgos psicosociales en el trabajo. Cabe afirmar que la extrema división social y técnica del trabajo reduce las posibilidades de autonomía y de control del propio trabajo por parte de los asalariados. En unos casos, el trabajo es vivido como algo sin interés y falta de reconocimiento y en otros, da lugar a tensiones y puede acarrear estados depresivos.

Los puestos de trabajo tienen exigencias en cuanto a la educación y la formación profesional, pero algunos trabajadores que los ocupan están sobre-calificados y otros sub-calificados. El margen de autonomía está muchas veces condicionado por el nivel de educación y de formación profesional, así como la experiencia acreditada. Y por otra parte, es trabajando con autonomía y disponiendo de un margen de maniobra que el trabajo permite adquirir experiencia y es una ocasión de aprendizaje.

La tarea de los supervisores y gerentes no siempre se concreta en darles un apoyo técnico a los trabajadores para enseñarles a hacer bien su trabajo y responder a sus demandas de estos elementos para realizar correctamente la actividad.

Un trabajo con autonomía para tomar decisiones y que permita el uso y el desarrollo de las competencias profesionales, crea las condiciones para aprender cosas nuevas, sin tener que trabajar sometido a excesivas presiones o hacer de manera continua tareas rutinarias, monótonas y repetitivas. La autonomía y la "latitud de decisión" son condiciones para encontrar o dar un sentido a la actividad laboral y para que el trabajo sea fuente de desarrollo personal y proporcione placer. Eso implica la posibilidad de participar y de ser consultados y escuchados sobre los cambios tecnológicos y organizacionales que la empresa u organización se propone introducir, en función de las calificaciones y experiencia en el puesto de trabajo y en el sector de actividad.

La autonomía en el trabajo depende del modo operatorio establecido y es evaluada en función del grado de libertad de que dispone el trabajador para participar en cuanto a la concepción, modalidades de ejecución y la evaluación de la actividad, la previsibilidad del trabajo y las posibilidades de conocerlo por anticipado. En otros casos, el trabajador no conoce con anterioridad cómo van a

cambiar sus futuros días y horarios de trabajo, o cuándo va a poder tomar las licencias por vacaciones; esta imposibilidad para prever -mientras aumenta su situación de disponibilidad para el empleador- le quita autonomía y le dificulta poder organizar con tiempo su vida personal y familiar. Ejercer un control sobre los tiempos de trabajo y de descanso permite mejorar las condiciones de trabajo y crea la ocasión para conciliar la vida profesional y la familiar (faltar de manera justificada en caso de necesidad, llegar más tarde o salir antes del fin de la jornada para atender necesidades familiares, elegir el periodo que más le conviene para tomar las vacaciones, etc.).

La autonomía para trabajar según sus propios conocimientos no siempre está permitida, pues a menudo el trabajo está organizado por la dirección según las reglas de la organización científica del trabajo, y cada tarea resultante de una división técnica y social extrema del trabajo debe ejecutarse según está codificado, cumpliendo una norma, en el lapso programado y siguiendo una secuencia estricta. Sucede, por ejemplo, que con frecuencia los trabajadores del servicio de limpieza en los hoteles no pueden prever ni anticipar la actividad que van a desarrollar durante el día siguiente, ni participar en la adopción de decisiones sobre sus tareas, lo cual genera incertidumbre y sufrimiento por la falta de reconocimiento. Pero a menudo deben hacer frente a imprevistos y, por necesidad y razones de urgencia, adoptan decisiones luego de analizar las alternativas siendo controladas la cantidad y calidad de su trabajo también por los clientes y usuarios. Mientras que en el pasado la autonomía tenía una dimensión colectiva y el grupo analizaba las alternativas y luego decidía qué hacer en caso de imprevistos, los cambios ya mencionados en el nuevo modo de gestión individualizada de la fuerza de trabajo han conducido a aislar los trabajadores en el momento de tomar decisiones, y a estimular su sobreinversión en el trabajo.

La previsibilidad se refiere al hecho de que las personas necesitan disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para adaptarse a los cambios que pueden afectar su vida; de lo contrario aumentan los niveles de estrés. La falta de previsibilidad se ha relacionado con los peores indicadores de salud mental y de vitalidad. En relación con el empleo se necesita contar con la información necesaria para hacer bien el trabajo, conocer con antelación futuras reestructuraciones, la venta o fusión de la empresa donde se trabaja, la introducción de TIC´s que pueden cambiar sustancialmente el proceso de trabajo o el emprendimiento de nuevas tareas. No obstante, hemos asistido desde la década de 1990, y hasta el presente, a un proceso de precarización que ha impactado no sólo en la vida de los trabajadores sino también en las formas de organización del trabajo. De tal forma, las medidas de seguridad, los protocolos y las indicaciones procedimentales han ido relativizándose quedando sujetas a la presión productiva del momento y por lo tanto introduciendo incertidumbre con efectos devastadores entre los trabajadores pero también en clientes y consumidores. La previsibilidad en cuanto a los acontecimientos futuros en el

trabajo y la evolución prevista de la empresa disminuye el impacto negativo de los riesgos psicosociales en el trabajo, pues el trabajador necesita reducir la incertidumbre. En relación con la relación salarial, los planes o amenazas de reducción de personal, deslocalización de establecimientos y el recurso a la subcontratación o la tercerización de actividades pueden generar angustia y ansiedad y por lo tanto, potenciar el impacto negativo de los factores de RPST. Si persisten el desconocimiento y la falta de información hasta que llega el momento preciso de concretar esos cambios, se pueden provocar shocks emocionales y depresión entre los trabajadores afectados. No obstante, una mejor información tampoco elimina totalmente estas consecuencias, ya que intensifica la oportunidad de afrontamiento, pero no reduce la magnitud del desafío que se enfrenta.

Un fenómeno cuyo estudio despierta mucho interés es la muerte súbita en el lugar de trabajo, conocido como *karoshi* en Japón. Los suicidios en el lugar y durante la jornada de trabajo son dramas que también ocurrieron en los años recientes en Francia (Renault, Telecom, etc.), como consecuencia de la reestructuración de las empresas y de la reorganización del trabajo para reducir los costos, achicar los efectivos, acelerar las jubilaciones (normales o anticipadas) para reemplazar trabajadores maduros por jóvenes con más formación deseosos de acceder a un empleo, pero sin experiencia sindical. Se busca por esos medios disciplinar la fuerza de trabajo ante la amenaza de desempleo, y aumentar la intensidad del trabajo para que la empresa sea más competitiva en un mercado que se contrae y es cada vez más exigente.

Los trabajadores necesitan conocer con la mayor claridad posible cuál es el rol que les asigna la empresa u organización, las tareas que deben normalmente realizar y la definición del puesto de trabajo, pues en caso contrario esa ambigüedad provoca sufrimiento y estrés. Igualmente sucede cuando la definición del rol y tareas asignadas son muy flexibles y eso permite a la empresa modificarlas y ampliarlas discrecionalmente cuando lo cree necesario.

Es también importante que el trabajador disponga de un margen de autonomía o de control sobre su actividad para trabajar según su ritmo y respetando su estilo. La latitud de decisión o latitud decisional que se explicita en el cuestionario de Karasek es equivalente a este concepto de margen de maniobra, e incluye también la participación en la adopción de decisiones, así como la utilización del saber productivo tácito acumulado y la movilización de las competencias. Esto consiste en la posibilidad de que el trabajador tenga un cierto margen de decisión y de autonomía respecto del contenido, la organización de su trabajo (la secuencia de operaciones, métodos y herramientas a utilizar, tareas a realizar, estilo personalizado, ritmo de trabajo, etc.) y las condiciones de trabajo. Las investigaciones epidemiológicas han demostrado que la persistencia de una baja influencia del trabajador sobre su trabajo aumenta el riesgo de contraer diversas

enfermedades (cardiovasculares, psicosomáticas, trastornos músculo esqueléticos, de salud mental, etc.) (Karasek, 1979).

Cuando el trabajo es dependiente del modo operatorio y del funcionamiento de las maquinarias y equipos, y cuando predomina a su vez una extrema división técnica y social del trabajo que impone al trabajador realizar en permanencia tareas simples, repetitivas y rutinarias sin mayor interés y aburridas, esas condiciones atentan contra la autonomía y son fuente de sufrimiento.

Los trabajadores también sufren y quedan insatisfechos cuando no disponen de los medios de trabajo, de los insumos o de las materias primas necesarios para hacer bien su trabajo, cumplir con los tiempos, lograr los estándares de calidad y respetar las reglas del oficio. Es decir cuando trabajar con calidad está de hecho impedido, pero los malos resultados pueden dar lugar a sanciones.

Como ya se señaló, a veces los propios trabajadores consienten hacer un esfuerzo suplementario, sobre-invirtiendo sus energías en el trabajo, por "amor propio", por temor a la inseguridad e inestabilidad, pensando que de esa manera van a acceder a un puesto estable o a una mejora salarial; pero si ese objetivo no se concreta al cabo de cierto tiempo, esos trabajadores quedan "en retirada" (Baudelot y otros, 2011).

En varias ramas de actividad es difícil trabajar con un margen de autonomía: por ejemplo, en una cadena de montaje tradicional donde hay normas extremas de productividad, de calidad o de seguridad que se deben respetar, o bien en el caso de trabajadores precarios juzgados por los resultados en cuanto a la satisfacción brindada a los clientes.

Algunos trabajos rutinarios desprovistos de interés, que no permiten adquirir ningún conocimiento nuevo contribuyen a desvalorizar progresivamente las calificaciones profesionales del sujeto, produciendo una pérdida de la autoestima (Belkic y otros, 2004).

La precariedad, es decir las actividades poco calificadas pero sometidas a fuertes restricciones de tiempo o a una fuerte estructura jerárquica, puede a largo plazo ser fuente de sufrimiento y disgusto, por la fatiga, la ansiedad, la inestabilidad financiera. Por el contrario, en algunos empleos donde el trabajo es penoso y poco remunerado, los trabajadores sufren pero pueden tratar de compensar el sufrimiento y sentirse bien si perciben el placer de trabajar junto con otros, comunicarse y cooperar mutuamente apoyando técnica y socialmente a los demás y en un buen clima social. Las experiencias narradas por Elton Mayo (1933) y que dieron origen a la psicología del trabajo, pusieron en evidencia ya desde los años 1930 la influencia del buen clima laboral y del trabajo en grupo para compensar subjetivamente las malas condiciones objetivas de trabajo.

Cada grupo de trabajo establece internamente sus propias reglas y normas de trabajo, por eso cuando uno de sus miembros pasa a trabajar en otro grupo, éste debe hacer un esfuerzo para adaptarse si no quiere ser marginado o excluido.

La autonomía tiene también una dimensión colectiva y positiva, cuando el sistema de relaciones de trabajo ha instaurado un dispositivo participativo y los trabajadores por medio de sus representantes pueden participar de manera directa o indirecta en la adopción de decisiones, teniendo acceso a la información sobre la marcha de la empresa u organización, efectuando o evacuando consultas, haciendo propuestas o interviniendo en la decisión (co-determinación como es el caso en Alemania y en los países nórdicos).

Los trabajadores de ciertos servicios pueden ser víctimas de trato injusto o de falta de reconocimiento por los clientes o usuarios, perdiendo el sentido de su trabajo. Sería el caso de los "basureros" o recolectores de residuos, que acumulan suciedad y malos olores en su vestimenta y que a pesar de la utilidad de su trabajo ni siquiera son saludados por los vecinos beneficiados; los trabajadores de la industria pesquera que tienen su ropa y la piel impregnados de un olor que los identifica en los medios de transporte e invade su alojamiento; los policías y agentes de seguridad que indiscriminadamente son vistos como corruptos, traficantes de drogas, culpables de violencia injustificada hacia jóvenes; los borrachos, vagabundos y sin domicilio fijo o la población marginal (Kivimaki y otros, 2006). Con la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación, la profesión de las secretarias se ha visto empobrecida en sus relaciones sociales, y algunas van perdiendo el sentido del trabajo porque ha cambiado su relación con los superiores jerárquicos: ya no son consideradas indispensables para las comunicaciones internas, ni son el lugar de paso obligado para hablar con los proveedores, superiores o colegas. En el medio académico ya no son indispensables para la publicación de los textos de investigación, pues los investigadores hacen ellos mismos el dactilografiado en sus computadoras.

En otros términos, la autonomía está condicionada por la forma que adopta la organización y la división social y técnica del trabajo, que puede estar inspirada por los antiguos métodos y técnicas tayloristas y fordistas, o por los modernos de la *lean production* o producción "flaca" (introduciendo JIT, *kaizen*, control total de la calidad, perfeccionamiento continuo de la producción, trabajo en células, equipos autónomos de trabajo, etc.). Pero incluso en esos casos el trabajo no siempre es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona. La realización de un trabajo debería permitir la adquisición de las habilidades suficientes -pocas o muchas- para realizar las tareas asignadas, aplicar esas habilidades y conocimientos y mejorarlos. Se puede realizar un trabajo creativo, o por el contrario, puede ser rutinario, repetitivo y monótono y no representar ningún tipo de aprendizaje ni crecimiento. Puede vivirse un clima de convivialidad o de violencia dentro de la empresa u

organización. Esta última puede expresarse en agresiones verbales y físicas, en un trato humillante e injustificado por parte de la jerarquía a un trabajador o a un grupo, solos o en presencia de terceros, en la discriminación negativa y las diversas formas de hostigamiento o acoso (moral o sexual) generadas por los colegas o superiores, o en la violencia proveniente de clientes o usuarios desconformes con los productos o servicios prestados por la empresa.

El hecho de dar sentido al trabajo significa poder relacionarlo con otros valores o fines que los simplemente instrumentales, como estar ocupado y obtener ingresos económicos a cambio. Además de los beneficios que significa tener un empleo y obtener ingresos, el trabajo adquiere un sentido si podemos relacionarlo con otros valores (utilidad e importancia social, posibilidades de aprendizaje, etc.), lo cual ayuda a afrontar de una forma más positiva sus exigencias. Al respecto, M. Jahoda (1982) ha distinguido funciones latentes y manifiestas del trabajo. Mientras las manifiestas son instrumentales, las latentes son tramas de relaciones sociales que brinda el trabajo, su contribución a la identidad personal, el poder y estatus que se obtienen en él, que permiten aprender, adquirir y poner en práctica ciertas calificaciones. Esto tiene que ver con la organización y el contenido del trabajo, la naturaleza de las tareas en sí mismas, la visualización y conciencia de su contribución al producto o servicio final y a la satisfacción de las necesidades de la población. Las personas pueden afrontar de una forma más positiva para la salud las dificultades que los afectan durante la jornada laboral si le encuentran un sentido al trabajo. Este puede verse como un factor de protección, una forma de adhesión al contenido del trabajo o a la profesión, pero no significa necesariamente la integración a la empresa o a la organización. Por ejemplo, una maestra puede encontrar mucho sentido a sus funciones de educadora, independientemente de las características psicosociales de su puesto de trabajo o al cuestionable funcionamiento de la institución escolar, a la que puede criticar y opinar sobre su mejora o profundos cambios organizativos que requiere.

El sufrimiento en el trabajo puede originarse por los desequilibrios entre las elevadas exigencias del trabajo prescripto frente a reducidas capacidades de adaptación y resistencia, el fracaso para lograr la cantidad y la calidad asignadas, y también por la "conciencia de culpa" por no haber podido defender a un colega que ha sufrido la humillación, el hostigamiento, acoso sexual o una injusticia por parte de sus superiores.

La autonomía y el desarrollo de habilidades se han asociado fuertemente con el estatus socioeconómico del trabajador y las condiciones y medio ambiente de trabajo. El riesgo de infarto de miocardio fue parcialmente reducido cuando predomina la autonomía en el trabajo en tres recientes estudios longitudinales daneses: los autores concluyen que "las mejoras en el ambiente psicosocial de trabajo, especialmente de las posibilidades para el desarrollo de habilidades,

pueden contribuir a reducir la incidencia de infarto de miocardio (IM) y la desigualdad social en IM." (Andersen y otros, 2004).

Trabajar con autonomía es generalmente fuente de placer. El placer y la satisfacción de hacer un trabajo con autonomía y "latitud de decisión" está a su vez condicionado a que el mismo sea percibido por el propio trabajador y reconocido por los colegas como algo socialmente útil para los demás y para la sociedad (Bonde, 2008).

Las relaciones sociales en el trabajo

Estas relaciones pueden crear las condiciones para que los trabajadores se integren en un colectivo, sean tratados de manera justa, exista un reconocimiento por su tarea y allí se les reconozca un margen de autonomía en función de sus calificaciones y competencias.

Pero el ambiente psicosocial de las empresas y organizaciones no es homogéneo. Puede estar constituido por situaciones adversas, restricciones y límites que enfrentan los trabajadores para la actividad una vez compensadas las deficiencias del trabajo prescripto, que pueden provocar conflictos interpersonales y con la jerarquía, lo cual puede dar lugar a sufrimientos, pérdida de la autoestima y problemas de salud. Al contrario, un contexto favorable ofrece posibilidades de trabajar respetando el propio estilo y con un cierto margen de autonomía y de control sobre el proceso de trabajo, para producir bienes o prestar servicios que tengan una utilidad social, que den satisfacción, promuevan la comunicación y la cooperación con los colegas beneficiándose con el apoyo técnico y social, aumenten la autoestima y auto eficiencia impactando con efectos positivos sobre la salud psíquica y mental.

Con frecuencia, no hay un determinismo y la situación concreta es híbrida y variable entre estos dos polos, en función de las relaciones de fuerzas sociales, las tecnologías utilizadas, la organización y el contenido del proceso de trabajo, las orientaciones de los actores sociales y las formas que adopta la relación salarial (Siegrist y Marmot, 2004).

En el nuevo paradigma productivo, los trabajadores son cada vez más estimulados por las empresas y organizaciones para dar lo más que puedan de sí, poner en acto todas sus competencias y vivir el trabajo como un desafío que implica necesariamente su intensificación, no solo en su dimensión física, sino también psíquica y mental. Pero muchos trabajadores consideran o perciben que a pesar de su esfuerzo no son recompensados y no se dan las condiciones para progresar en la empresa y se desalientan.

Desde hace varias décadas 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 empresa 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. La "evaluación de 360 grados" es una herramienta de gestión de la fuerza de trabajo cuyo objetivo es que el trabajador tenga una visión adecuada de su desempeño y sus potencialidades, y se construye con encuestas tanto a sus superiores como a quienes tiene a su cargo, a los clientes y colaboradores. Lo que se busca con estas técnicas es que ese trabajador mejore su desempeño y su comportamiento, lo cual permite a la gerencia tomar decisiones sobre su futuro; el trabajador debe aceptar los resultados de la evaluación recibida y reflexionar para mejorar y formular un plan de acción concreto que le permita desarrollar sus competencias. Algunos especialistas consideran que más adecuado sería denominar esta herramienta como "evaluación 180 grados".

El contacto de los trabajadores con el público, clientes, usuarios y proveedores se ve obstaculizado cuando se está expuesto al riesgo de agresiones verbales, amenazas, o a la violencia física. Los trabajadores de ciertas profesiones deben ocuparse del sufrimiento de otros sin poder actuar eficazmente para eliminarlo o controlarlo: es el caso de los trabajadores sociales, el personal de la policía, las profesiones de la salud, el personal de los servicios penitenciarios y del cuidado de niños huérfanos y ancianos abandonados. Con frecuencia estos trabajadores se agotan emocionalmente y terminan experimentando el *burnout*. Los trabajadores asalariados y en relación con el público deben controlar sus emociones para no responder a la mala educación, soportar los insultos y la violencia de usuarios y clientes, y los comportamientos humillantes, injustos y discriminatorios de la jerarquía.

Las relaciones sociales en el trabajo pueden presentar obstáculos para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo porque las nuevas políticas de gestión de la fuerza de trabajo han intensificado los procesos de individualización de las carreras y remuneraciones, debilitando la anterior situación en cuanto a la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación en el trabajo para transmitir conocimientos y experiencias; o bien cuando predomina el trabajo individualizado y aislado, o cuando hay pocas posibilidades de hacer un trabajo en común, ayudarse mutuamente o para intercambiar con los colegas y cuando las relaciones interpersonales son conflictivas o tensas.

Por lo general hay pocos contactos frecuentes de los trabajadores de ejecución con los responsables jerárquicos y escasas posibilidades de consultarlos en caso de dificultad, o para contar con su asesoramiento, apoyo técnico y evaluación del trabajo realizado. Las relaciones con los representantes del personal y los sindicatos son escasas, porque salvo en las grandes empresas, no existen o son débiles los sindicatos o comisiones internas, o bien se desconocen sus funciones y

hay dificultades para un diálogo social entre los representantes del personal y la dirección de la empresa.

Normalmente, a cada trabajador se le asigna un rol relacionado con la definición de su puesto de trabajo. La definición clara de su papel es una de las dimensiones clásicas en la psicología social. Si no está bien definido, puede resultar un factor muy estresante. La falta de definición del rol puede deberse a la indefinición del puesto de trabajo o dicho de otra manera, a la falta de definición de las tareas a realizar. Por ejemplo, una trabajadora social que se ocupa de personas de la tercera edad puede pensar que se espera de ella que acompañe, hable y tome café o mate con los ancianos que atiende en su domicilio, pero sus superiores o los familiares pueden pensar que también debe ocuparse de la limpieza, la higiene personal y las compras de esa persona. O en otros casos la amplitud del rol es imprecisa ¿incluye el trabajo de la secretaria hacer fotocopias y preparar café para su jefe?, o ¿una enfermera tiene como tarea contener y consolar a la familia o "limitarse" a ejecutar su tarea profesional que consiste en cuidar la salud del paciente?

Dentro de las empresas y organizaciones sus miembros cumplen un rol, el cual es definido como "el conjunto de expectativas y demandas emitidas por personas o grupos que tienen capacidad de influir sobre la conducta de una persona que ocupa una determinada posición" (Peiró, 2004). Con frecuencia hay trabajadores que tienen una sobrecarga de rol, pues su ocupación demanda un elevado número de horas de trabajo, tienen grandes responsabilidades, ocupan dos o más puestos de trabajo para satisfacer necesidades o acumulan tareas domésticas y profesionales. Todos estos trabajadores tienen dificultad para conciliar la vida laboral y familiar. En otros casos existe una ambigüedad de rol, porque el trabajador no sabe qué se espera de él, no están claramente definidas las tareas, las consignas sobre ellas son ambiguas o incompletas. Si esta situación de ambigüedad persiste, genera dificultades para que el trabajador se adapte exactamente a la tarea que le prescriben y no pueda ejecutar la actividad. Los conflictos de rol se producen cuando hay demandas o exigencias incongruentes o incompatibles entre sí en el trabajo, lo cual genera sufrimientos para el trabajador pero también genera disfuncionalidades en la marcha de la empresa.

Otro aspecto de la claridad de rol se relaciona con el nivel de autonomía (Moncada y otros, 2005). Por ejemplo: ¿puede una persona decidir con autonomía la forma de realizar un proyecto siempre que se atenga al presupuesto y cumpla el objetivo? ¿Hay que preguntar cada vez a la dirección o supervisión antes de tomar cualquier decisión práctica, o la dirección prefiere que no le pregunten nada?

Un problema central es el de la integración del trabajador en la empresa u organización. El compromiso o involucramiento de los trabajadores para con la empresa u organización donde se desempeñan es un estado psíquico y mental

positivo relacionado con el trabajo y no tiene un objetivo específico; se caracteriza por la voluntad de invertir esfuerzos de manera continua y con fuerte dedicación al puesto de trabajo para cumplir con la actividad encomendada, con la cual se ha identificado, concentrándose y dedicándole tiempo generosamente. Es lo opuesto al *burnout*.

Se distinguen varias modalidades de compromiso: la implicación afectiva (un apego emocional con los colegas, la empresa u organización), la normativa (la persona se siente obligada por una norma a mantenerse en esa relación laboral) y la que es racionalmente calculada (estimación de los costos y beneficios que acarrea para el trabajador seguir permaneciendo o salir de la organización).

Pero a veces la persona no se identifica tanto con la empresa como con sus compañeros del colectivo de trabajo, con quienes comparte situaciones e intereses; esto puede facilitar otorgar y/o recibir el apoyo social necesario y crear el sentimiento de grupo entre los trabajadores, para finalmente tratar de encontrar placer en el trabajo.

El apoyo social en el trabajo consiste en los vínculos y comportamientos, espontáneos o voluntarios, entre individuos o grupos, para aportar esfuerzos psíquicos, mentales o físicos a quienes se encuentren en dificultad, emitir consejos, prestar ayuda técnico-profesional o emocional ante las demandas y exigencias de la organización que superan los recursos y capacidades de resistencia y adaptación de los trabajadores, o cuando un colega o un grupo atraviesa momentos personales o familiares difíciles o una crisis. El apoyo social permite compensar al menos parcialmente la falta de conocimientos, de experiencia y de autonomía, el miedo y la timidez. Este apoyo puede ser demandado u ofrecido espontáneamente.

Frente a la necesidad de apoyo, existen estrategias empresariales de gestión de recursos humanos que intentan integrar a cada trabajador en la empresa para que se involucre, sienta que los problemas y objetivos de ésta son también suyos y se dedique al trabajo en consecuencia. Estas estrategias pueden en realidad ser muy distintas. Por ejemplo, pueden intentar fomentar la implicación -"integración pasiva"- con la empresa por la vía de dificultar la cooperación y la solidaridad entre los trabajadores, debilitando al sindicato, sin mejorar la calidad del trabajo; o por el contrario pueden pretender aumentar la implicación por la vía de reconocer su contribución al logro de los objetivos, sobre la base del respeto, el trato justo y posibilidades de participar. Ejemplos de estas últimas estrategias pueden ser el reparto de beneficios y acciones para los trabajadores, los incentivos salariales justos según los resultados o, mejor aún, la participación en la adopción de decisiones.

Como veremos más adelante, el modelo teórico de *justicia organizacional* (Moorman, 1991) centra su atención en estos aspectos. Las relaciones sociales de trabajo provocan sufrimiento si los trabajadores reciben instrucciones ambiguas o

contradictorias, no pueden disponer de los medios de trabajo adecuados o de la información suficiente para hacer bien la tarea, reciben consignas insuficientes para alcanzar objetivos muy ambiciosos de producir bienes o prestar servicios, trabajan en condiciones precarias o cuando reciben una remuneración o recompensa por debajo de sus expectativas.

Dado que los seres humanos son personas que tienen una dimensión social y que la mayor parte del tiempo de su vida activa transcurre dentro de empresas u organizaciones, o trabajando a distancia pero en relación con ellas, son importantes las relaciones con los colegas, superiores, clientes o usuarios y con la organización en su conjunto, pues pueden dar lugar a la satisfacción o por el contrario generar conflictos y ser causa de sufrimiento. 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 colegas -a pesar de las tensiones y conflictos de intereses propios de las empresas capitalistas- tiene un impacto positivo sobre la salud psíquica y mental.

En el ámbito de las relaciones sociales, un capítulo importante lo constituye la calidad y la modalidad con que los superiores ejercen su función de dirección y control respecto de los mandos medios y de los trabajadores de ejecución, y también evalúan su trabajo. Existen sistemas internos de poder autoritarios y centralizados sin delegar responsabilidades, jefes que no consultan a los trabajadores sobre las actividades que estos deben realizar, que infligen castigos morales o monetarios injustificados o que ponen inútilmente en ridículo a un empleado frente al colectivo de trabajo, que exigen discrecionalmente a algunos un trabajo más intenso que el normal o por encima de las calificaciones y experiencias, o que vacían de contenido sus tareas como una forma de que ese trabajador abandone su puesto sin exigir preaviso ni indemnización (como se analizará al referirnos al *mobbing*). Los estilos de dirección pueden ser muy diversos, según sea la capacidad de escucha, la severidad y la frecuencia de los controles, la claridad, la ambigüedad o los conflictos de roles que se originan, y también el tipo de organización del trabajo y la división de tareas, la comprensión o ignorancia de las dimensiones del trabajo real. A menudo la atención toma como punto de referencia el trabajo prescripto y está puesta solo en los resultados, sin tomar en cuenta las dimensiones psíquicas y mentales que movilizó el trabajador para realizar la actividad; las mismas no se reconocen o recompensan, a pesar del esfuerzo realizado para compensar las deficiencias del trabajo prescripto. Por otra parte, como las relaciones con los compañeros de trabajo pueden ser de carácter conflictivo o competitivo, pueden concretarse en un apoyo técnico para que ellos puedan cumplir con sus tareas de manera eficaz, o en un apoyo social por parte de la jerarquía para sostenerlos en momentos de fracaso, hostigamiento, desánimo o fatiga. La comunicación y cooperación en el trabajo a veces se debilita porque, para aumentar el control, la dirección segmenta o genera una fractura entre los jóvenes trabajadores y los que tienen más edad y

experiencia, o entre los que ocupan empleos estables y los precarios. Pero eso también desconoce que la cooperación entre los trabajadores y el apoyo mutuo contribuye a sobrellevar y controlar la agresividad y la violencia provocada por clientes y usuarios.

Según Dejours, a raíz de las nuevas formas de organización de las empresas, la producción y el trabajo instauradas con el propósito de intensificar y flexibilizar el trabajo, debilitar a los sindicatos y segmentar el colectivo de trabajo para aumentar la rentabilidad en un contexto de exacerbada competitividad, se ha individualizado la gestión de la mano de obra, estimulando la competencia entre los propios trabajadores miembros de una misma unidad de trabajo. Esto ha dado lugar a que muchos trabajadores terminen trabajando en soledad y con un entorno social hostil, situación que está en la génesis del sufrimiento en el trabajo y en la desestabilización del equilibrio psíquico (Dejours y Gernet, 2014). En algunos casos el trabajador se ve obligado a realizar sus tareas de manera aislada, sin poder comunicarse ni cooperar con otros a pesar de que lo necesite: esto también es fuente de sufrimiento.

El juicio que los colegas hacen del trabajo de otro tiene un gran valor porque parte de quienes están a su mismo nivel, y es un "juicio de belleza" porque conocen el oficio, mientras que el apoyo técnico que se recibe de los superiores se refiere sólo -o esencialmente- al cumplimiento de los objetivos asignados y no tiene mayormente en cuenta el estilo de trabajo y el respeto de las "reglas del oficio", ni la creatividad desplegada por el trabajador para compensar las deficiencias del trabajo prescripto. La existencia de estos apoyos permite fortalecer al colectivo de trabajo, mejorar el clima social y transferir internamente los conocimientos, experiencias y el saber hacer acumulado, de carácter tácito. Por el contrario, la falta o la insuficiencia de apoyo técnico o de apoyo social provoca estrés, desincentiva al trabajador, no estimula su involucramiento en la marcha de la empresa u organización, no facilita el aprendizaje y, al final, genera un sufrimiento síquico y/o mental que puede somatizarse y dar lugar a enfermedades.

Dentro de la empresa u organización pueden desarrollarse acciones de hostigamiento, acoso moral, acoso sexual, diferentes formas de discriminación y también *mobbing*. Pero los trabajadores no son pasivos ante estos problemas, y pueden tener una actitud y un comportamiento asertivo. La asertividad ha sido definida como

> *"una actitud vital positiva, un comportamiento seguro por parte de quienes conocen sus derechos y están en condiciones de defenderlos en diversos ámbitos sin tener que agredir ni someterse a la voluntad de otro. Es un comportamiento o actitud que se puede aprender para que el trabajador construya su autoconfianza y preserve su autonomía"* (Peiró, 2005).

Con frecuencia, los procesos de selección de personal son injustos: asignan mayor prioridad a las características de personalidad y a ser capaces de controlar las emociones (saber ser sonrientes, gentiles y atentos, capaces de soportar las bromas, quejas e insultos de los clientes, por ejemplo en el caso de las cajeras de supermercado), priorizan la estética, las dimensiones y formas del cuerpo, generando discriminación para con las personas obesas, minusválidas y carentes de belleza física.

Dentro de este factor de riesgo y en diversos niveles se pueden distinguir varios tipos de relaciones específicas que detallaremos a continuación.

Relaciones con los colegas y compañeros de trabajo

El apoyo social brindado por los colegas es importante para transmitir conocimientos, experiencias y ayudar a superar momentos difíciles provocados por las exigencias de las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales prevalecientes, el agotamiento emocional, los conflictos y tensiones. Cuando las nuevas formas de organización del trabajo conducen a una individualización del puesto o de las tareas, eso dificulta la comunicación y la transmisión de experiencias. Como hemos afirmado más arriba, si la organización, para lograr mayores rendimientos, estimula la competencia interna dentro del colectivo, eso deteriora las relaciones horizontales, provoca sufrimiento y a término perjudica incluso el funcionamiento de la organización.

Las relaciones con los colegas pueden verse dificultadas por la falta de oportunidades de comunicación, si la organización del trabajo está individualizada y no promueve el trabajo en equipo o actividades colectivas y las relaciones son tensas y conflictivas debido a que se promueve la competencia interna para segmentar la fuerza de trabajo y estimular la productividad.

Los seres humanos son relacionales. La organización debe propiciar tanto la comunicación formal como la comunicación informal entre los trabajadores en la actividad laboral. En el medio laboral, la comunicación abarca desde las órdenes dadas directamente por los directivos, las respuestas y demandas formuladas por los trabajadores a la jerarquía, hasta las expresiones casuales e informales entre los compañeros que vehiculan el apoyo social para hacer frente a los riesgos psicosociales en el trabajo. Las malas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, la falta de cohesión del grupo, la reducción de los contactos sociales, la dificultad para expresar entre colegas las emociones y opiniones y el aislamiento en el puesto de trabajo, pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de un equipo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicación y el mutuo apoyo social en el trabajo pueden incrementar el bienestar psicológico en el trabajo y crear un clima laboral saludable. En ambos casos el impacto sobre el funcionamiento de la empresa u organización es evidente.

El desconocimiento de las actitudes y comportamientos de los trabajadores individualmente y de sus organizaciones para adaptarse y resistir a dichos riesgos impide atacar sus causas, vinculadas principalmente con las formas que adoptan el proceso de trabajo, la organización de la producción y la relación salarial. Los especialistas en psicología del trabajo han analizado las funciones del grupo con respecto a la productividad y han distinguido dos tipos de energía, llamadas energías de *logro* y de *mantenimiento*. La primera de ellas está orientada a los resultados, la segunda remite al mantenimiento de la cohesión del grupo. Todos estos descubrimientos claramente contribuyen a comprender la dimensión intersubjetiva del trabajo como actividad. En otra dirección, el aporte de la psicodinámica en la versión Dejours señala el papel de las "relaciones tóxicas" en los entornos de trabajo.

Como mecanismo de *defensa individual*, si no pueden eliminar los riesgos, los trabajadores reprimen sus emociones o descargan el conflicto sobre sus familiares y colegas, se auto-administran medicamentos, consumen vitaminas, sedantes y calmantes, consultan individualmente a psicólogos y psiquiatras del trabajo en búsqueda de contención, o en otros casos recurren a la sobre-inversión o la sobrecarga de trabajo, consistente en la auto-aceleración o el hiperactivismo para tratar de no pensar, de negar o ignorar el riesgo. Si tomaran conciencia del mismo y de sus efectos sobre la salud, abandonarían o cambiarían de trabajo, o si trataran de hacerle frente, deberían reivindicar cambios en el proceso, la organización y el contenido del trabajo. Ese activismo (muy presente en los ejecutivos, en el personal de cuidados o en los trabajadores sociales, por ejemplo) que consiste en aceptar la sobrecarga de trabajo, conduce frecuentemente a dificultades para desarrollar la actividad cognitiva. Este tipo de defensa individual se revela particularmente eficaz para conservar una actitud profesional en situaciones de trabajo que se vuelven difíciles en el plano psíquico, en particular cuando se generan conflictos éticos (por ejemplo, si se prioriza por razones de urgencia el tratamiento de los casos más complejos y difíciles cuando se deben asignar los beneficios de los planes sociales, lo que puede contribuir a "dejar de lado" y "olvidar" a personas que en justicia deberían ser recibidas, acompañadas o cuidadas).

Como mecanismo de *defensa colectiva*, hay reivindicaciones que se expresan por medio de las organizaciones sindicales, y dan lugar a negociaciones y conflictos cuando se produce una toma de conciencia colectiva del impacto de los factores de RPST sobre la salud. Pero a menudo, para adaptarse y resistir frente a los riesgos del trabajo, o superar los inconvenientes que implica hacer un trabajo con bajo prestigio social o para vencer el miedo de coexistir con los riesgos, los trabajadores construyen colectivamente sus *ideologías defensivas* (Dejours y Gernet, 2014). Este proceso no elimina los riesgos, pero permite, por un tiempo, durante la jornada laboral y si no hay crisis mayores, olvidar, esconder, negar o "poner un velo" sobre los aspectos negativos del trabajo. El problema existe no

solo en las organizaciones que procesan materia prima con la ayuda de máquinas y herramientas -es decir el trabajo directo o material-, sino también para el trabajo indirecto -predominantemente inmaterial- en las tareas administrativas de las unidades económicas y del sector público, en las de gestión desarrolladas por los empleados y obreros en los sectores agropecuario e industrial, en los servicios públicos y en las tareas de cuidado.

Las estrategias defensivas constituyen un tema apasionante de investigación pero el número de estudios disponible es aún insuficiente, dada su novedad y la necesidad de contar con una metodología adecuada para identificarlas y describirlas. Como explica Dejours, la existencia del riesgo o de un peligro en una empresa y su conocimiento consciente por parte de los trabajadores puede llegar a impedir que continúen trabajando; para trabajar se debería suprimir el peligro y como esto es difícil de lograr, se adopta un comportamiento para no abandonar el trabajo, negando el riesgo o el peligro. Se recurre así a movilizar la fuerza, el "coraje viril" que niega colectivamente la percepción del peligro "tratando de controlarlo en el plano simbólico para evacuarlo del campo de la conciencia". Esta negación debe ser construida colectivamente y el colectivo tratará de aislar rápidamente a quien muestre su miedo ante los demás pues, si lo expresa, el miedo se hace nuevamente presente a todos (Dejours y Gernet, 2014). Dada la división sexual del trabajo, la expresión del sufrimiento es diferente según el género, así como la forma de protegerse del riesgo mediante las estrategias colectivas de defensa.

Según el mismo autor, la función principal de las defensas, ya sean individuales o colectivas (esta última es la más original desde el punto de vista de la perspectiva clínica clásica) "es la de transformar el vínculo con la realidad al incidir sobre el pensamiento del sujeto. La eficacia de las estrategias defensivas depende de su dimensión simbólica, que apunta a ocultar o inmovilizar la percepción del sufrimiento presente en la realidad del trabajo". Pero las estrategias defensivas en el caso de "virilidad social" pueden conducir a que el colectivo rechace o excluya a los "desviados", es decir a los que manifiestan el temor a ser víctimas de riesgos.

Las estrategias masculinas de defensa están presentes en todas las situaciones de trabajo donde hay muchos riesgos. Se ha estudiado en primer lugar en el sector de la construcción. Son conductas ostentatorias durante el trabajo que adoptan diversas formas: toma innecesaria de riesgos, conductas peligrosas, proezas físicas ante los demás trabajadores, teatralizar situaciones de coraje y puestas en escena y expresiones verbales específicas sobre situaciones de trabajo. Dejours y Gernet (2014) denominan "virilidad social" al conjunto de atributos sociales asociados a los varones, como elevar el rendimiento y superar records de producción, manifestar la fuerza, el poder y el control que se asocian a la dominación sobre los otros. Al final, esto genera un sufrimiento psíquico y/o mental que puede somatizarse y dar lugar a enfermedades. Según Dejours, en el caso de los

ejecutivos, se pudo identificar una estrategia colectiva que denominó "cinismo viril", estrategia cuya función es la de afrontar el riesgo psíquico de perder la identidad "ética", oponiéndose al sufrimiento que implicaría contribuir a la realización de "tareas sucias": por ejemplo cuando en una empresa se justifica la organización de los planes de despido y el gerente encargado de aplicar la decisión afirma que "no hay problema", es "un trabajo como cualquier otro". Las conductas que subyacen a la negación de la percepción van incluso hasta poner metas a alcanzar por parte de los obreros y empleados que exceden la capacidad normal de los trabajadores y hacerlos competir entre sí mediante concursos, en los cuales finalmente el volumen de los resultados alcanzados por unos y otros sobrepasan los objetivos máximos fijados. Como no se puede separar totalmente la vivencia del trabajo respecto de lo que se vive fuera del trabajo, la desestabilización de las defensas puede impactar también sobre la vida familiar y afectiva (Dejours, 1998).

Por otro lado, ciertas competencias "femeninas" se consideran naturales: paciencia, gentileza, sensibilidad y emotividad en el contacto con los demás, tacto, empatía, solicitud, disponibilidad y respeto de los otros. Las mismas construyen identidad como calificaciones y competencias que se concretan en la experiencia del trabajo. Las estrategias colectivas de defensa de las enfermeras, por ejemplo, se constituyen como reacción frente a la angustia y a la repulsión, ambas intrínsecas a la confrontación con la enfermedad, con los sufrimientos del cuerpo y con la muerte. El trabajo de enfermería tiene como particularidad el hecho de solicitar fuertemente el acercamiento corporal, la manipulación del cuerpo del otro y el involucramiento del propio cuerpo en los cuidados del paciente. El trabajo de enfermería supone un disciplinamiento de los cuerpos, la introducción de cambios cosméticos con vistas a borrar las marcas de la fatiga, las tensiones y el sufrimiento de los pacientes. La teatralización y la auto-burla, practicadas frecuentemente por las enfermeras en los momentos de pausa, representan una manera de luchar contra el sufrimiento generado por la actividad del trabajo. Los ataques de risa sobre sí mismos en los momentos difíciles, la manipulación sutil de la ironía o incluso el esfuerzo para buscar el "embellecimiento de la realidad" de los enfermos, permiten mantener a distancia la confrontación del sujeto con su propia vulnerabilidad (Dejours y Gernet, 2014).

Los trabajadores no siempre permanecen pasivos frente a los riesgos que se generan para su salud debido a una sobrecarga de trabajo, su intensidad o deficientes CyMAT (Clot, 1999). Las relaciones de comunicación y/o cooperación, dan lugar a la construcción de una *ideología defensiva* del oficio para subestimar, olvidar o negar la existencia de los riesgos. El trabajo es una relación social y requiere la coordinación de las inteligencias y la cooperación dentro del colectivo de trabajo y actuar voluntariamente para una tarea colectiva. Su ejecución toma la forma de *reglas del oficio*, construidas por los miembros de un colectivo para generar una identidad, transmitir una tradición o un "saber hacer" y servirse de

ellas para compensar las fallas y ausencias en la organización prescripta del trabajo. Las reglas del oficio, para ser eficaces, deben ser inteligibles para la misma profesión, ser útiles para la ejecución del trabajo y reconocidas por los colegas (Dejours y Germet, 2014).

La construcción de reglas es una actividad deóntica (rama de la ética cuyo objeto de estudio son los fundamentos del deber y las normas morales). Es un acuerdo normativo, que los trabajadores internalizan y toman en cuenta sin prestar mayor atención, pero que se hace más visible cuando se transgrede. Hay diferentes tipos de *reglas del oficio*: técnicas, sociales (relaciones entre trabajadores y con la jerarquía y los subordinados que manifiestan intereses comunes, promueven la cooperación y una convivialidad), de lenguaje (hay un vocabulario y una "jerga", que facilitan rápidamente la comunicación entre los trabajadores del mismo oficio) y reglas éticas sobre lo que se considera justo o injusto en una situación específica por parte de los miembros de la profesión. Como expresa Dejours, la cooperación reposa sobre reglas y puede ser vertical (ascendente o descendente), horizontal y también transversal, con clientes y usuarios. Trabajando juntos se puede sublimar el sufrimiento generado por la deficiente organización prescripta del trabajo, pero esto es invisible dado que involucra la subjetividad. Para arreglar esa brecha, se necesita establecer un compromiso sobre los métodos y la organización del trabajo en las tareas y el espacio de deliberación entre pares; esto puede generar divergencias y conflictos, pero si se resuelven pueden hacer evolucionar y perfeccionar las reglas. La cooperación y la construcción de las reglas del oficio implica un esfuerzo, estar atentos y asumir riesgos, pues normalmente los sujetos esperan una contribución simbólica por su pertenencia a un colectivo de trabajo. La recompensa se apoya sobre la percepción de la utilidad del trabajo y su conformidad con "las reglas del arte", evaluación que es expresada por los pares que hacen un severo "juicio de belleza" sobre la calidad del trabajo; si es reconocida por aquellos, el trabajador encuentra más sentido en su trabajo.

Los trabajadores se encuentran cada vez más enfrentados a la contradicción entre trabajar rápido y trabajar bien, es decir, realizar un trabajo de calidad de acuerdo con las reglas del oficio. Esta situación incrementa la fatiga psíquica, mental y física, contribuye a disminuir la autoestima y al final conduce a una pérdida de compromiso y de involucramiento con la marcha de la empresa u organización. Si como consecuencia de deficiencias en el proceso de trabajo se producen retrasos en el tiempo de entrega, errores y defectos de calidad y el trabajador tiene la sensación de estar desbordado porque recibe un exceso de información y percibe subjetivamente una complejidad que lo supera, el peso de estos factores de riesgo psicosocial no le permiten implicarse en el trabajo ni comprometerse con la empresa. En ese contexto, la carga física, psíquica y mental que soporta el trabajador en función de sus capacidades de resistencia y adaptación, junto a la percepción cognitiva y la vivencia psíquica que construye sobre el impacto en su salud, son los factores que condicionan o determinan el sufrimiento o el placer en

el trabajo. Pero esas capacidades son heterogéneas y como no existe un "trabajador promedio" no es prudente limitarse a proponer de manera generalizada medidas estándar de prevención.

Clot y sus colegas (1999), a partir de la psicología clínica de la actividad, desarrollaron la idea de que la contribución positiva del trabajo a la salud mental es máxima cuando el trabajador está inserto en un colectivo de trabajo y puede allí desarrollar un estilo de trabajo personal. Por otra parte, sus observaciones clínicas muestran que, para respetar el punto de vista de los asalariados sobre la calidad de su trabajo, debería existir un marco institucional que permita la controversia o discusión entre los trabajadores, es decir que exista y funcione un colectivo donde todos pueden tomar la palabra. Por ejemplo, la participación del trabajador en la organización sindical y en los comités mixtos permite aumentar la autonomía colectiva. El colectivo de trabajo también puede llegar a ser un factor de riesgo cuando los trabajadores experimentan presiones importantes pues los grupos elaboran internamente reglas y hay que respetarlas para no ser excluidos o castigados, como se ha experimentado entre los guardias de prisión, o entre los recolectores de residuos cuando, por ejemplo, los conductores de los camiones recolectores obligan a los demás a correr a pesar de estar equipados con zapatos de seguridad, lo que les provoca calambres y problemas en los pies, con el único objetivo de terminar más rápido. En los colectivos de trabajo donde dominan los valores viriles, los trabajadores de equipo deben respetarlos para no ser excluidos, cosa que sucede por ejemplo con las mujeres en el servicio policial, lo cual genera problemas de integración, pues si estas son minoritarias corren el riesgo de la discriminación. Las ideologías defensivas del oficio necesitan mantener la cohesión de los miembros del grupo y con frecuencia esto plantea problemas, pues desaparece o se dificulta la percepción y discusión sobre los riesgos del trabajo real y sus impactos sobre la salud.

El aporte de la psicodinámica con su concepto de *ideologías defensivas del oficio* es un elemento valioso, pues permite comprender el proceso defensivo que se despliega en un colectivo de trabajo para evitar la confrontación con la realidad, negando o dejando de lado las condiciones que contribuyen a la emergencia de padecimientos. Como se ha expresado antes, los procesos deliberativos, el "juicio de belleza" y la evaluación que hace el propio colectivo de trabajo son algunas de las formas en las que podrían atenuarse tales defensas y sus consecuencias ideológicas.

Lo que los anglófonos denominan *feedback*, y los españoles *refuerzo* es otra forma de apoyo informal que el trabajador recibe de su colectivo de trabajo y consiste en recibir señales o "mensajes de retorno" de compañeros y superiores sobre cómo es que se trabaja. La mayoría de las personas reciben esos "retornos" muchas veces al día, pero normalmente en formas muy indirectas, ininteligibles, teniendo que adivinar lo que en realidad significan. Los trabajadores reciben así, de manera

informal y espontánea, un juicio sobre cómo realizan su trabajo, un apoyo social que les permite corregir errores, aprovechar mayores oportunidades para el aprendizaje y adquirir habilidades con efectos benéficos para la salud, bases objetivas para el trato justo en el trabajo.

La falta o la escasez del apoyo social son dimensiones fundamentales de los factores estresantes y existe una amplia literatura científica que las relaciona directamente con más estrés, y con el aumento de enfermedades psíquicas y mentales y muertes prematuras. El modelo demanda - control de Karasek fue ampliado por Johnson, Hall y Theorell para incluir el apoyo social como su tercera dimensión. En esta nueva formulación del modelo (demanda - control - apoyo social) son los trabajos con altas exigencias, pero poca autonomía o capacidad de control y bajo apoyo social los que representan un mayor riesgo para la salud (*job strain*). Trabajar de forma aislada, sin posibilidades de contacto y relación humana con los compañeros de trabajo, representa un considerable aumento del riesgo para las personas que trabajan con "alta tensión", mientras que el trabajo en equipo permite moderar ese riesgo.

Las relaciones sociales en un lugar de trabajo incluyen también a los clientes o usuarios.

Relaciones con la jerarquía

Estas relaciones están configuradas según los estilos de la dirección y los modelos de gestión; los trabajadores se benefician con el apoyo técnico que los superiores les proporcionan y la valoración que ellos hacen de su trabajo personal, instaurando adecuados sistemas de información, comunicación y control, e influyendo sobre las actitudes y comportamientos en caso de conflictos. Tradicionalmente, en la sociología de las organizaciones, la jerarquía se ha asimilado al “líder”. Veamos algunas de sus enseñanzas.

El liderazgo es un proceso social que implica que un superior pueda influenciar a los subordinados para organizar el trabajo, regulando sus relaciones de intercambio, comunicación y cooperación, promoviendo el apoyo social y técnico para lograr ciertos objetivos. El tipo y las modalidades de liderazgo tiene repercusiones sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores subordinados, así como de los gerentes y mandos intermedios que ejercen la autoridad (a veces, recibiendo órdenes de superiores, estos toman decisiones con las cuales no están de acuerdo o están en total desacuerdo), pudiendo dar lugar a conflictos.

El estilo de dirección influye en el ambiente de trabajo o clima laboral, y en las relaciones entre los trabajadores y entre estos y los jefes. En una primera visión sintética, los estilos de dirección surgen de la combinación de cuatro tipos tradicionales: autoritario o autocrático, paternalista, pasivo o *laissez faire* y democrático o participativo. Cuando existen formas de participación su naturaleza puede ser informativa, consultiva, propositiva e incluso abierta a a toma de

decisiones. En cuanto a su objeto, existen muchas alternativas: referidas a la marcha de la empresa o institución, a la organización del trabajo y de las relaciones de trabajo, las políticas sociales y de bienestar, el reparto de los beneficios, la prevención de los riesgos ocupacionales por medio de los comités mixtos de higiene y seguridad, etc. Con respecto a los riesgos psicosociales en el trabajo, la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización del trabajo dificulta la prevención y es un factor causante de insatisfacción laboral. Al respecto, numerosas investigaciones han destacado que la participación es directamente proporcional al tiempo disponible para deliberar y acordar. Por otro lado, el aporte o intervención de los trabajadores también es relativo a su apertura y madurez para ejecutar la tarea, movilizando sus emociones. Los contextos de alta presión y la vigencia de situaciones críticas dificultan el involucramiento en las organizaciones (Ferrari, 2010).

Las relaciones de los trabajadores con la jerarquía de la empresa u organización están fuertemente condicionadas por el estilo de liderazgo. Levi (1991) propone una clasificación más diversificada: el estilo de liderazgo puede ser burocrático (provoca comportamientos ritualistas en sus miembros y es a menudo incompatible con los requerimientos de un trabajo creativo), autoritario o autocrático, tecnocrático (evalúa según el rendimiento o resultados sin tomar en cuenta las contribuciones psíquicas y mentales), participativo, democrático, delegativo o incluso permisivo (*laisser faire*) que simplemente deja hacer por impotencia o falta de autoridad. Pero cuando la autoridad jerárquica es débil, la situación se degrada, surgen conflictos entre los mandos medios y con los trabajadores de ejecución y se crean las condiciones para el acoso moral, la discriminación o el *mobbing*.

Un aspecto importante para los trabajadores es el grado de reconocimiento que la jerarquía de la empresa les otorga por su buen desempeño, ya sea material por medio de la remuneración y de la promoción en la carrera, moral mediante elogios y felicitaciones, o simbólico reconociendo el prestigio de la profesión.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo. Las modalidades tradicionales se modificaron desde la emergencia de la organización científica del trabajo, dada la importancia asignada a los supervisores o mandos medios para entrenar, controlar y disciplinar a los trabajadores de ejecución. En la realidad, las empresas y organizaciones no adoptan *ex ante* un estilo de liderazgo a partir de nociones teóricas; predomina más bien un dinamismo empírico que se caracteriza y evalúa *ex post* en función de los apoyos y resistencias encontrados. Varias son las teorías al respecto, siguiendo a Brown y Treviño (2006).

La llamada “teoría de los rasgos” sostiene que las características individuales de personalidad son determinantes para que una persona ocupe cargos directivos y tenga personal a cargo: serían factores intrínsecos de la naturaleza del individuo;

sus características de personalidad tienen mayor importancia que la educación y la formación profesional.

La teoría del "comportamiento organizacional", establece sintéticamente dos categorías: un estilo de liderazgo en el cual los líderes se preocupan por sus subordinados como personas, tienen su confianza y promueven la camaradería, y un estilo en el que el líder personalmente define todo: qué es lo que los subordinados deben hacer, cómo, y en qué tiempo. Son dos estilos de comportamientos antagónicos: el que muestra preocupación por la gente y el que tiene la preocupación por que se logren los objetivos de la producción.

Frente a ello, más pragmática, la "teoría de la contingencia situacional" pone el acento en el contexto, sugiriendo que el líder propone y modifica su estilo de liderazgo de acuerdo con sus características personales y según el contexto. Es un enfoque flexible. Un verdadero líder sería el que sabe adaptar sus características personales al contexto y en función de eso es directivo, solidario, participativo u orientado a los resultados (Fiedler, 1967, 1973). En ese caso, el desempeño del grupo es el resultado de la combinación de las características de su líder y el grado de control que él tiene sobre la situación. Los elementos del contexto determinan el estilo de liderazgo. El líder adapta su estilo de liderazgo a la capacidad de los subordinados para realizar las tareas: puede ir desde un estilo autoritario hasta uno participativo.

Debido a los impactos de las crisis que se suceden desde mediados de 1970 surgen nuevas teorías, buscando el involucramiento y el compromiso de los asalariados con la empresa, pero que si se logran incrementan la carga psíquica y mental del trabajo. El "liderazgo transaccional" se basa en el uso de un sistema de recompensas, aunque no haya un contrato social explícito que asegure que si el seguidor sigue al líder y hace lo que él quiere que haga, obtendrá ciertos beneficios tales como mejoras de sueldo, facilidades en cuanto al tiempo de trabajo, una promoción, o no ser despedido. El líder transaccional da a entender de alguna manera al seguidor cómo será recompensado a cambio de su actividad.

Por el contrario, el "liderazgo transformacional" busca provocar un cambio autónomo en el comportamiento de los subordinados: el líder debe movilizar al trabajador para que éste se involucre más allá de los propios intereses, por medio de la influencia idealizada (carisma), la inspiración intelectual, la estimulación, o la consideración individual. Las modernas técnicas de la psicología del trabajo y de las organizaciones impulsaron un estilo de liderazgo carismático, dando importancia a los aspectos morales y espirituales que debería poseer el líder para lograr el respeto, la comprensión y la adhesión de los asalariados a los objetivos fijados por el líder. Mientras que el líder carismático busca transformar los objetivos individuales y que los intereses de los subordinados se ajusten a los del grupo, el líder transformacional busca modificar los objetivos individuales e

intereses del subordinado para que se ajusten a las necesidades de la organización.

Otra forma novedosa de pensar en el liderazgo es hablar del "liderazgo transcultural", referido a la capacidad de influencia e interpretación de las características de la fuerza de trabajo en los distintos contextos regionales y nacionales (Ferrari, 2010). El análisis de investigaciones de este tipo de liderazgo emerge de los procesos de deslocalización productiva y de globalización.

Más recientemente se formularon las teorías del "liderazgo auténtico", en las que adquieren importancia las dimensiones morales, especialmente la autenticidad, asumiendo esa función como una vocación de utilidad social. De acuerdo con Brown & Treviño (2006), las principales dimensiones de liderazgo auténtico son la autoconciencia, la apertura, la transparencia y la coherencia. Los líderes son profundamente conscientes de cómo piensan, se comportan y son percibidos por los demás, cuál es la perspectiva de sus valores éticos y de los de otros, de sus conocimientos y fortalezas; son conscientes del contexto en el que operan; tienen confianza, esperanza, optimismo, capacidad de recuperación y "alta moral".

Con el nuevo paradigma productivo, "el nuevo espíritu del capitalismo" (Bolstanski y Chiapello, 1999) que emerge luego de la crisis de los años setenta, el enfoque del liderazgo es más instrumental y se relaciona directamente con el logro de la eficacia productiva (productividad, calidad, cumplimiento de plazos de entrega) y con los resultados de la gestión de la fuerza de trabajo (absentismo, rotación, conflictos interpersonales y laborales, satisfacción en el trabajo). Pero la dirección empresarial y las gerencias que organizan el trabajo prescripto pueden situarse a mucha distancia del trabajo real y por esa causa no identifican los factores de riesgos psicosociales que afectan a un trabajador y dan lugar a su sufrimiento.

Como hemos mencionado varias veces, a cambio de su actividad e involucramiento, los trabajadores tienen necesidad de recibir un reconocimiento social de la organización o de sus superiores, no solo económico sino también moral y simbólico; cuando son insuficientes generan sufrimiento, desánimo y disminución del esfuerzo para mantener un estándar de productividad y calidad aceptables. La falta de equidad en la distribución del trabajo o la discriminación en materia de salarios o de promoción dentro de la carrera provocan sufrimiento y es fuente de conflictos. Juegan un importante papel las actitudes y comportamientos de la jerarquía en caso de conflictos interpersonales y la forma en que participan para resolverlos. Estos temas son analizados en el marco teórico del modelo de la justicia organizacional, tanto en sus dimensiones relacionales como de procedimientos. Con frecuencia predominan estilos de dirección y gestión que no reconocen o asignan adecuadas recompensas acordes con el trabajo realizado y falta un marco de referencia y objetivos claros de la jerarquía

en cuanto al rol asignado al trabajador dejando poco espacio para el intercambio con las autoridades para recibir su apoyo técnico.

Tradicionalmente, las relaciones de la dirección y las gerencias con los representantes del personal y los sindicatos son asimétricas y escasas y no se busca entablar un diálogo social con ellos.

Relaciones de los trabajadores con la empresa u organización para la cual trabajan

El medio ambiente de trabajo puede generar tensiones debido a los riesgos físicos, químicos o biológicos presentes en el lugar de trabajo, porque los medios de producción están averiados, los insumos y la tecnología son inadaptados para hacer esa tarea, el espacio de trabajo o el *lay out* son insuficientes o inadecuados y existen dificultades para comunicarse con los colegas y con la jerarquía.

La voluntad de la empresa de adoptar normas y procedimientos ergonómicos para adecuar la tarea a la persona de los trabajadores que la van a ejecutar (ergonomía) es una condición para que el resultado sea positivo en términos de productividad y calidad y que no se deteriore la salud del trabajador pudiendo llegar a ser fuente de satisfacción.

En su fuero íntimo, los trabajadores esperan que la empresa los recompense con una remuneración justa, un reconocimiento moral y simbólico, que el trabajo encomendado sea adecuado a sus calificaciones y competencias, que puedan hacer carrera dentro de la empresa en función de su desempeño, hacerse escuchar para transmitir reclamos, ser tratados de manera justa, no ser víctimas de discriminación (por sus opiniones políticas, religiosas, sindicales o por su nacionalidad, raza o apariencia física) y participar en las obras sociales de la empresa para promover su bienestar.

La estima es otro de los componentes de la dimensión de recompensas al trabajo que integra el modelo de Siegrist y se vincula con la justicia organizacional (Siegrist y otros, 1990, 2004). Incluye el reconocimiento de los superiores por el esfuerzo realizado, el apoyo adecuado y un trato justo. La compensación psicológica está en los fundamentos de las compensaciones del modelo de Siegrist a la par de otras, como la seguridad en el empleo, el nivel y el sistema de remuneraciones, las perspectivas de hacer carrera y lograr una promoción, adecuadas condiciones de trabajo, la utilización de la ergonomía para adaptar la tarea a las personas y hacer más confortable, agradable y seguro el trabajo; adecuados sistemas de evaluación del desempeño; la atención de la empresa al bienestar de sus trabajadores y un salario justo con relación a las exigencias del trabajo y con el que perciben sus colegas por trabajos similares.

Una dimensión importante es la autonomía colectiva, es decir la participación directa o por medio de representantes en la gestión empresarial para controlar y prevenir los riesgos psicosociales en el trabajo, ya sea de tipo informativa,

consultiva o decisional, porque el trabajo colectivo ejecutado en condiciones adecuadas aumenta la autoestima y es fuente de identidad. Lo contrario acontece cuando por parte de la empresa se desconoce, banaliza o se niega la existencia de riesgos.

En cuanto a las relaciones de trabajo dentro del establecimiento, se pueden ofrecer a los trabajadores posibilidades de cambiar de puestos o de funciones, de adquirir nuevas competencias, de formarse para ejercer nuevas funciones que les permitan desarrollarse y motivarse teniendo en cuenta sus expectativas. Se deberían mantener relaciones personales entre los trabajadores y los responsables de la gestión de la fuerza de trabajo para reconocer su aporte a la marcha de la empresa, evaluar las competencias y programar la formación y el itinerario profesional, porque la falta de reconocimiento y la falta de justicia organizacional constituyen un riesgo psicosocial que genera desmotivación y provoca una pérdida del sentido del trabajo. Al proceder a la inducción de los nuevos trabajadores, se debe cuidar la integración para situarlos claramente dentro de la empresa e integrarlos en equipos de trabajo.

Las empresas deben focalizar la atención para prevenir la violencia interna y adoptar dispositivos para que no se creen condiciones que puedan favorecer las diversas modalidades de discriminación, acoso u hostigamiento, violencia interna y externa y acoso sexual. Los modelos empresariales de intervención sobre situaciones de acoso y violencia laboral han seguido dos direcciones: 1) en el terreno organizacional pero sin insertarse formalmente en la estructura del organigrama, o 2) en forma sistemática, adoptando normas internas con procedimientos y sanciones, estableciendo modos operativos de los equipos de intervención (Ferrari, 2014).

Relaciones con personas u organizaciones exteriores a la empresa

Las relaciones de los trabajadores con personas externas a la empresa, clientes, usuarios, subcontratistas y proveedores, pueden generar satisfacción por la expresión de su estima y reconocimiento hacia los trabajadores y la empresa, así como la valoración social positiva o negativa que la sociedad hace respecto del oficio o de la profesión (el prestigio social que se les reconoce), pero los trabajadores también son susceptibles de quedar expuestos a conflictos y frecuentes agresiones verbales o físicas.

Los conflictos éticos y de valores

Los conflictos éticos y de valores resultan de exigencias incompatibles cuando el trabajador debe realizar tareas en contradicción con sus creencias, valores y normas personales, o violar las “reglas del oficio” por trabajar rápido descuidando la calidad, o actuar en oposición a sus valores profesionales, sociales o personales y provocar un sufrimiento o daños a otros, o consentir que se lleven a cabo en su presencia o con su conocimiento, actos de discriminación, hostigamiento, acosos,

violencia verbal o física hacia otros trabajadores, clientes o usuarios; todo esto puede ser fuente de estrés al no poder rechazar esas tareas ni oponerse a esas prácticas debido a las funciones que cumple en la empresa u organización y a la amenaza de sanciones o despido en caso de dejarlas de lado (Laliberté y Tremblay, 2007).

La tesis de Duarte Rolo (2013) concluye que el sufrimiento toca lo que es más constitutivo del ser humano, su interioridad. Esta está marcada por la historia personal que es singular, invisible e intangible y por eso no se puede medir ni cuantificar. A veces ese sufrimiento es ético, porque muchos trabajadores deben ejecutar órdenes que desaprueban porque provocan sufrimiento, angustia, desesperanza en otras personas que pasan a ser las víctimas. Tener que realizar una actividad en una empresa u organización que genera sufrimiento e injusticia a otros provoca en el sujeto un conflicto entre lo que no debería aceptar y lo que a pesar de todo debe hacer para no correr riesgos de sanciones o despido, y llega a tener vergüenza con respecto al ideal que se ha hecho de sí mismo y siente miedo de perder su propia dignidad. Se crea así un sentimiento de culpa respecto de otro trabajador que no se defiende y a quien se le infringe injusticia en nombre de la razón económica. Cuando la empresa u organización ordena a sus trabajadores que contribuyan a prácticas y actos criticables y que ellos mismos rechazan, se crea una contradicción moral, fuente de sufrimiento psíquico, pues se experimenta un sufrimiento al tener que hacer algo que se desaprueba, lo cual significa traicionarse a sí mismo (Duarte Rolo, 2013). Con frecuencia los directivos y mandos medios se ven obligados hacer un "trabajo sucio", como sancionar y despedir y adoptar decisiones que no satisfacen las exigencias o necesidades de los asalariados, porque prescinden de las reglas del oficio o no cumplen con las normas de calidad y de seguridad establecidas, lo cual les provoca un sufrimiento ético.

El trabajo puede entrar en contradicción con las convicciones éticas personales cuando los trabajadores se ven obligados a cometer injusticias o no pueden brindar un apoyo a quienes lo necesitan porque no cumplen todas las condiciones que los reglamentos exigen, como es a menudo el caso de negar el otorgamiento de los planes sociales. A veces los trabajadores, como parte sustancial de su trabajo, deben ocultar o mentir a los clientes o usuarios respecto de la baja calidad de los productos o servicios que venden, o acerca de la posibilidad de resolver en tiempo y forma los problemas planteados por aquellos. Otro caso es el de los operadores de *call centers* que deben literalmente mentir, dar respuestas ambiguas o esconder información a los usuarios o clientes en cuanto a la viabilidad y las fechas en que sus demandas o quejas serán atendidas (Cohidon y otros, 2009). Por otra parte hay conflictos éticos o de valores cuando surgen impedimentos generados endógenamente para que se haga un trabajo de calidad ("calidad impedida"), así como cuando se tiene la percepción de que se está haciendo un trabajo inútil o de bajo prestigio, que es visto así por parte de los colegas y del

resto de la sociedad, lo cual erosiona la autoestima (Vézina y otros, 2006). Esos trabajadores experimentan un malestar o generan conflictos que se ponen de manifiesto cuando tiene lugar una toma de conciencia o cuando se adopta la decisión de buscar y cambiar de trabajo: angustia, ansiedad, problemas gastro-intestinales, perturbaciones del sueño y del humor, etc. (Vézina y otros, 2006).

El hecho de asignar o percibir un sentido al trabajo permite situarlo como un valor y reconocer su utilidad social, así como sublimar el sufrimiento para compensar las dificultades y las presiones que genera, creando en el sujeto las condiciones para insertarse en un colectivo y construir su identidad. Para aumentar tanto la calidad como la productividad de los trabajadores y reducir la conflictividad, las grandes empresas modernas procuran "integrarlos", para que adhieran a sus objetivos y que asuman los problemas de la organización como si fueran suyos. De esa manera se crean las condiciones para que haya un apoyo técnico y social dentro del colectivo de trabajo, pero al mismo tiempo se reduce el margen de acción y la capacidad de movilización de los sindicatos. Los instrumentos de la integración son diversos: consisten en mejorar el clima social dentro de la empresa u organización, como es el caso de reconocimientos y el otorgamiento de beneficios sociales a los trabajadores y a sus familias (regalos o festejos con ocasión de cumpleaños y fiestas de fin de año, créditos internos con bajas tasas de interés, adelantos de sueldos, etc.); también puede ser la participación en la gestión empresarial, en el capital y en los beneficios empresarios, la creación de comisiones mixtas para ocuparse de la prevención de riesgos profesionales, implementar una gestión de la fuerza de trabajo que respete los derechos laborales y promueva un trato justo dentro de la organización.

Se estima en la Unión Europea y particularmente en Francia, que un tercio de la población económicamente activa sufre conflictos éticos, porque deben siempre, a menudo o a veces, hacer en su trabajo cosas que desaprueban o tienen dificultades porque no disponen de recursos y medios de trabajo para hacer un trabajo de calidad. Este último factor se explica por la insuficiencia de recursos debido a problemas presupuestarios, el déficit en materia de infraestructura edilicia, la falta de medios de trabajo e insumos y la escasez de personal calificado, situación que adopta proporciones dramáticas en los países en vías de desarrollo por ejemplo en el sector público de salud.

La inseguridad e inestabilidad en la situación laboral

Los trabajadores desempleados, no registrados (en negro) o con empleos precarios (por tiempo determinado, contratados por agencias de servicios eventuales, pasantes o contratados) experimentan una falta de reconocimiento, se consideran "descartables" y deben aceptar involuntariamente la inseguridad y la falta de estabilidad en el empleo, sufriendo perturbaciones del sueño, depresiones y cambios de humor que dan lugar al consumo de medicamentos psicotrópicos sin

receta médica (Leymann, 1996). El desempleo está asociado con un aumento de 4 a 10 veces del riesgo de estrés y de perturbaciones psiquiátricas, en particular en el humor y ansiedad. El desempleo de larga duración está asociado directamente con un aumento del riesgo de suicidio, más frecuentemente en el caso de los varones jóvenes y adultos (25-50 años) más afectados por el desempleo.

Los trabajadores no registrados "están al margen de la ley", no tienen el reconocimiento de sus derechos laborales; además, al no contar con un recibo de sueldo no pueden acceder a un crédito, alquilar una vivienda o salir como garantes de otros colegas, no perciben las asignaciones familiares legales ni pueden cobrar el seguro por desempleo, no tienen acceso a las obras sociales por no estar sindicalizados y a veces no cuentan con representación y defensa sindical (Siegrist y otros, 2004; Neffa, 2012).

Los trabajadores precarios no tienen acceso a las mismas informaciones y beneficios que el resto del colectivo de trabajo, desempeñan trabajos penosos y riesgosos, y deben invertir más energías que el resto para dar buenas señales a los empresarios, seguir empleados y obtener un puesto permanente.

No siempre los empleos se consideran sustentables o durables a lo largo de la carrera profesional (Siegrist, 1996). Esos trabajadores responden negativamente a preguntas como "¿piensa que puede hacer este trabajo hasta la edad jubilatoria?". La respuesta clásica de los jóvenes trabajadores de los negocios de comidas rápidas es negativa y su tasa de rotación es impresionante, incluso en periodos de alto desempleo (Siegrist y otros, 2004). La causa es la elevada carga física, psíquica y mental, la falta de prestigio social de la actividad por ser un trabajo simple, fácil de aprender, frecuente objeto de quejas, presiones e insultos, y que no requiere mayores calificaciones para ser ejecutado, o porque aceleran el envejecimiento (Stansfelds y otros, 1997).

Con frecuencia, los procesos de reestructuración económica, cierres y achicamiento de empresas dejan personal desocupado; las compras y fusiones de empresas hacen redundantes ciertas funciones que se duplican y provocan despidos, retiros voluntarios, o jubilaciones anticipadas. Esto obliga a los trabajadores a reconvertirse para volver al mercado de trabajo y a cambiar de puestos de trabajo si conservan el empleo (Bué y Sandret, 2008). Los procesos de reconversión industrial o de reestructuración de la organización de las empresas, de la producción y/o del trabajo tienen con frecuencia efectos negativos sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo, debido a la introducción de la robótica, las máquinas herramientas, las tecnologías de la información y a comunicación, que si bien disminuyen la carga física, permiten la reducción de los tiempos muertos y el incremento de la productividad, pueden generar temor entre los que no son despedidos e intensificar el trabajo físico, psíquico y mental con su secuela de mayor fatiga. Por ejemplo el reemplazo de los monitores o agentes de tránsito, que daban señales visibles y fáciles de comprender, por nuevos sistemas de control

digitales de procesamiento mental y GPS o la vigilancia satelital de los conductores de vehículos (Netterstrom y otros, 2008). En muchos casos, los trabajadores cuyos puestos sufren esas transformaciones y no pueden adaptarse a los cambios pasan a ser percibidos como trabajadores viejos, "amortizados", "usados", "gastados", que deben ser desplazados hacia tareas pasivas a la espera de que renuncien, acepten retiros voluntarios o les llegue la jubilación. Esto no sucede solamente con los obreros y empleados sino que con frecuencia afecta directamente a los supervisores y cuadros superiores de las empresas provocando depresiones e incitando al suicidio (Starke y otros, 2004). A esto se agregan los problemas de empleo y condiciones de trabajo generados por las crisis (amenazas de despidos, profundos cambios tecnológicos u organizacionales debido a cierres, fusiones, concentraciones, reestructuraciones sectoriales, etc.) para lo cual no se está preparado previamente (Netterstrom y otros, 2008). Por extensión se mencionan los problemas síquicos y mentales de los estudiantes de posgrado (que generalmente también son obreros o empleados en proceso de redacción de sus tesis, de lo cual depende en buena medida su futuro profesional). Durante varios años ellos articulan pasión por la investigación con una vida ascética y adoptan un "sufrimiento consentido" durante el periodo de redacción para hacer frente a las restricciones del tiempo máximo de que disponen para defenderlas (Kawachi y otros, 1996).

La inseguridad en el trabajo y la inestabilidad en el empleo tienen un impacto negativo sobre la salud, así como los cambios laborales imprevistos e impuestos (en la duración y configuración de la jornada de trabajo, cambios de establecimiento o de sección, o del sistema de remuneraciones), las condiciones más exigentes para acceder a una promoción en la carrera profesional y la aceptación por necesidad de un empleo de características precarias. Por ejemplo: trabajo por tiempo determinado, trabajo a tiempo parcial, empleo contratado por medio de una empresa de servicios eventuales, trabajo en calidad de pasantes sin muchas posibilidades de ingresar en la planta permanente, venta de servicios laborales en calidad de monotributista o autónomo. El predominio de esta situación pone de relieve que la contrapartida de la empresa u organización como compensación o recompensa a cambio del trabajo realizado se considera injusta o insuficiente, generando malestar. Esta inseguridad laboral se experimenta cuando el empleo es inestable o precario, o no registrado ante el Ministerio de Trabajo y los organismos de seguridad social, dejando desprotegidos a los trabajadores cuando hay amenazas de desempleo, con escasas o nulas posibilidades de un ascenso en la carrera profesional y decisiones discriminatorias de la jerarquía en cuanto a las promociones (Siegrist , 1996; Sverke y otros, 2006; Westman y otros, 2001). Estas amenazas impactan finalmente sobre el salario (Johnson y otros, 1988).

La sensación de inseguridad del asalariado se percibe cuando es posible un cambio de puesto o de establecimiento y el trabajador no está preparado, o

cuando surgen dudas sobre el porvenir de la empresa, de la rama de actividad o incluso del oficio o profesión.

La inseguridad es un componente explícito de la nueva modalidad de organización productiva "por proyecto", muy intensa y exigente y con fecha de culminación (Hartley y otros, 1991) pero sin garantías de continuidad.

Se ha descrito a partir de estudios epidemiológicos que las personas desempleadas de larga duración, con empleos precarios o amenazas del desempleo, son propensas a mayores tasas de morbilidad, hipertensión, alcoholismo, tabaquismo, consumo indebido de drogas, adicciones a psicotrópicos auto-administrados y situaciones de depresión, ansiedad e intentos de suicidios incluso en sus lugares de trabajo.

En Europa, en todas las categorías ocupacionales aumentó en la primera década de siglo XXI la percepción de la inseguridad en el empleo, y si se construyera una pirámide según el nivel educativo, la cantidad de trabajadores involucrados aumenta a medida que acreditan menos calificaciones (EWC, 2010). Por otra parte, se ha constatado en estudios estadounidenses un efecto directo acumulativo de los riesgos del infarto del miocardio con el desempleo y la edad de esos trabajadores (Dupre y otros, 2012).

Los trastornos psicopatológicos vinculados con el desempleo ponen de relieve la exclusión provocada por la pérdida del empleo y del salario, anulación de vínculos sociales creados en el colectivo de trabajo así como una pérdida del sentimiento de ser socialmente útil, porque el desempleado ya no puede aportar una contribución a la sociedad por medio de su trabajo y por lo tanto no recibe un reconocimiento social que refuerce su identidad profesional. En el desempleo de larga duración aparecen con frecuencia síntomas depresivos, trastornos del humor y del comportamiento, que inciden sobre la vida familiar. Desde la investigación sociológica realizada en 1931 en Marienthal, pequeña ciudad obrera austríaca golpeada duramente por la crisis económica, se sabe que cuando el trabajo desaparece arrastra en su desaparición muchas más cosas que el salario: afecta todo el equilibrio de la vida social (Lazarsfeld, Jahoda, Zeisel, 1981). En esta comuna antes muy activa, tanto desde el punto de vista político, asociativo, cultural como religioso, los hombres privados de trabajo perdieron todo deseo de actividad fuera del trabajo. Cuando un trabajador ha atravesado la experiencia del desempleo prolongado puede sufrir una pérdida de autoestima, un sentimiento de culpabilidad, dudas acerca de sus propias calificaciones y competencias: todo esto lo deja "marcado", y cuando accede a un nuevo empleo puede adoptar un comportamiento sumiso que lo lleva a aceptar condiciones de trabajo deficientes. Por miedo a que ese suceso se repita, acepta más fácilmente las presiones en el trabajo y tiende a guardar silencio ante las injusticias como una estrategia de sobrevivencia en la empresa (Cartron y otros, 2010; Gollac y Volkoff, 2007).

Las encuestas ESTEV (sobre salud, trabajo y envejecimiento 1990-1995) mostraron la mortalidad diferencial en los decesos de los hombres desocupados de entre 34 y 70 años; su riesgo es tres veces más elevado respecto del conjunto de los activos ocupados.

Trabajo sustentable es aquel que se considera pasible de continuar haciéndose a lo largo de la vida activa y en las mismas condiciones. Los deportistas, los bailarines profesionales, etc., que envejecen prematuramente, ven deteriorarse su cuerpo y a partir de cierto momento deben pensar en su necesaria reconversión profesional.

Cuando en un país se sufre durante largos periodos una situación de inflación estructural y elevada, que no es compensada a tiempo por los incrementos de las remuneraciones y cuando, para hacer frente a las crisis, las políticas de ajustes consisten en la reducción de los salarios nominales o de las jubilaciones y de los beneficios de la seguridad social, la percepción de la inseguridad provoca temor y sufrimientos que luego se somatizan (pérdida de sueño, problemas gastro-intestinales, cambios de humor, estadios depresivos, etc.).

Con el nuevo paradigma productivo, las exigencias psíquicas y mentales de los trabajadores se han incrementado, pues para conservar sus empleos deben respetar consignas más exigentes de calidad y trabajar de manera intensa sin violar las normas de seguridad. Pero en esas condiciones, dichas normas son más difíciles de cumplir. Por ejemplo, el trabajo de los choferes de transporte público o encargados de tareas de transporte de mercancías que deben cumplir horarios exigentes, es controlado y vigilado a distancia y en tiempo real cuando se aplican las técnicas del trabajo justo a tiempo o deben usar el GPS.

La inseguridad sobre el futuro genera la preocupación con relación a la pérdida del empleo y a los cambios no deseados de puesto, de organización y contenido del trabajo, y el deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo (lugar de trabajo, horarios, tareas a desarrollar, tipo y duración del contrato, nivel y componentes del salario). Esto tiene que ver, por una parte, con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral de donde se reside y, por otra parte, con el riesgo y la amenaza de empeoramiento de las condiciones de trabajo, o bien porque en el contexto externo a la empresa existen peores condiciones de trabajo y se prevé una re-estructuración o, la externalización de la fuerza de trabajo, etc. Esta situación puede vivirse de forma distinta según la edad, el momento de su trayectoria profesional, y/o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

El desempleo, además de producir una disminución de los ingresos, provoca sufrimiento y perturbaciones psíquicas y mentales, porque poco a poco le quita al trabajador sus referencias para situarse en el tiempo y el espacio, lo hace sentir impotente para programar su futuro, le cambia su estatus social y disuelve los vínculos de relaciones con los que eran sus compañeros de trabajo (lo “desafilia”), le hace perder su autoestima porque lo culpabiliza y lo hace sentir inútil, y puede

transferir el sentimiento de fracaso a sus familiares generando conflictos y rupturas.

Es importante recordar que todos estos factores de riesgo no son exclusivos de los asalariados: impactan también a la gerencia, los mandos medios, los trabajadores no asalariados y precarios que se desempeñan en las empresas u organizaciones o en trabajos informales por su propia cuenta, aunque asuman formas diferentes.

De manera complementaria, una situación de sufrimiento específica es la que experimentan los micro y pequeños empresarios que deben enfrentar dificultades en sus negocios, soportar presiones de monopolios u oligopolios, afrontar los riesgos de quiebras y cuando no tienen la certeza de poder transmitir ese emprendimiento a sus familiares y descendientes.

La inseguridad genera incertidumbre y amenaza la sensación de autonomía.

En Dinamarca se ha acuñado un término, *flexi-seguridad,* con el objeto de mantener, por una parte, la libertad del empleador para gestionar de manera flexible el uso de la fuerza de trabajo según sus necesidades, despidiendo cuando lo considera necesario, y por otra parte, asegurar la condición de protección social necesaria del trabajador en términos de seguro por desempleo, formación y reconversión profesional, seguridad social y cuidado de la salud, haciendo un seguimiento personalizado para posibilitar la vuelta a la actividad.

Capítulo 2

La operacionalización de los conceptos. Desarrollo de variables e indicadores para la investigación empírica

María Laura HENRY y Julio César NEFFA

El marco teórico de las investigaciones desarrolladas por el equipo se basa en los trabajos de Michel Gollac y Julio César Neffa, que estructuran la problemática, de naturaleza compleja y multidimensional, en seis grandes ejes abordados en este proyecto por medio de varias metodologías: entrevistas en profundidad, observaciones en los lugares de trabajo, estudios ergonómicos, de relaciones de trabajo, de economía del trabajo y de salud ocupacional, talleres de visualización recurriendo a la psicología del trabajo y de las organizaciones y encuestas a una muestra de trabajadores que incluyen los diversos niveles jerárquicos.

La definición de riesgos psicosociales en el trabajo adoptada en nuestras investigaciones es la propuesta por Michel Gollac (2011):

> *"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".*

Variables e indicadores para comprender las relaciones entre trabajo, salud y riesgos psicosociales en el trabajo

Eje 1. Demandas, exigencias, Intensidad, tiempo de trabajo, riesgos del medio ambiente de trabajo

A) Determinantes o condicionantes objetivos, derivados del proceso de trabajo y que pueden ayudar a comprender las vivencias y percepciones de los trabajadores.

- Naturaleza del producto o servicio que es procesado en la empresa u organización.
- Edificios e instalaciones donde se desarrolla la actividad.
- Problemas ergonómicos: adecuación de los medios de producción y de trabajo, mobiliario, *lay-out*, insumos y fuentes de energía al trabajo de todas las categorías del personal.

- Riesgos del medio ambiente de trabajo físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, que acentúan la carga global de trabajo. Trabajo físicamente penoso, haciendo mucho esfuerzo, en un ambiente con polvos y humos, donde el ruido es intenso y existe el riesgo de contaminación.
- Se exige hacer una cantidad de trabajo adecuada o excesiva?

El trabajo es penoso si la carga de trabajo se considera excesiva físicamente, se adoptan gestos y posturas inadecuadas, hay que llevar o arrastrar objetos pesados, se respira humo o polvo, se soportan bruscas diferencias de temperatura, falta ventilación o corrientes de aire, se soportan ruidos intensos provenientes de las máquinas y de las conversaciones, se está expuesto a radiaciones y productos tóxicos.

B) Organización del proceso del trabajo

- Estructura organizativa de la empresa: centralizada o descentralizada, horizontal, vertical o piramidal, de carácter matricial o ingeniería concurrente. ¿Integración vertical o se recurre a la subcontratación?
- Estilo de liderazgo predominante: autoritario, participativo, delegativo, paternalista, o democrático, etc.
- Prevalencia de objetivos cuantitativos a alcanzar en un tiempo dado (cifras, cantidades a realizar o producir).
- División técnica y división social del trabajo. Polivalencia, multiactividad o multitarea (ocupar uno varios puestos, tener hacer muchas cosas a la vez)
- Objetivos de producción adecuados o no realistas, difíciles de alcanzar, cambiantes (al alza).
- Contenido y características del trabajo consisten en:
- Recibir instrucciones contradictorias.
- Trabajo solo o de manera aislada.
- Cambios constantes o incomprensibles en las tareas asignadas.
- Competencia entre los trabajadores y entre las gerencias a diversos niveles de la organización.
- Imposibilidad de proponer mejoras y/o dificultades en los trámites o procesos para introducir cambios en la organizacion de la producción y del trabajo
- Soportar interrupciones involuntarias de la actividad antes de que concluya y que requieren continuar mas tarde para concluirlas.
- Hacer un trabajo creativo donde se aprende o que como es monótono, repetitivo y rutinario, resta interés al trabajo.

- Se generan tensiones cuando, para ejecutar la tarea, hay que esperar el trabajo de otros colegas o de otras secciones que ralentizan o intensifican el trabajo (dependencia del cliente interno).

C) Intensidad del trabajo

- Atención a muchas cosas a la vez.
- Diferentes restricciones de ritmo, debido a:
  - procesos y controles automatizados
  - máquinas o normas que determinan la cadencia del trabajo,
  - plazos fijos o estrictos que presionan para realizar las tareas,
  - presión de clientes, colegas o superiores para trabajar más rápido,
  - otros factores que tienden a aumentar el ritmo de trabajo.
- Mucho tiempo de trabajo e intensa concentración.
- Trabajo rápido e intenso y sin tiempo necesario para ejecutarlo correctamente.
- Percepción de ser víctimas de sobrecarga de trabajo.
- Intensificación del trabajo cuando debido al ausentismo y a las jubilaciones se tarda en compensar esas ausencias, porque no se promueve la polivalencia y la rotación, o hay dificultades para contratar personal.
- Trabajo rápido y bajo presión, recibiendo órdenes contradictorias.
- Desigualdad de oportunidades en cuanto a la distribución de la carga de trabajo.
- Concentración de responsabilidades de gestión o de ejecución que dan lugar a agobio.

D) Tiempo de trabajo

- Tiempo insuficiente para hacer el trabajo correctamente.
- Control estricto de los tiempos de ingreso y egreso a la organización y no sobre los resultados.
- Excesivo número de horas de trabajo: porque existe una jornada prolongada, proliferan las horas extras, faltan límites claros del fin de la jornada, etc.
- Horarios irregulares o imprevisibles: incertidumbre y adaptación improvisada de horarios comunicados con poco tiempo de anticipación.
- Trabajo para hacer en el hogar o vuelta a la empresa luego de la jornada para concluirlo.
- Trabajo frecuente de noche.
- Trabajo frecuente en turnos rotativos.
- Trabajo en días sábados.
- Trabajo en días domingos o feriados.
- Horarios antisociales, que dificultan la conciliación vida laboral, vida familiar y social, para asumir tareas de cuidado en el hogar.

- Estado de disponibilidad, para tener que presentarse a la empresa cuando se lo convoca para hacer hora extras o reemplazos.
- Extensión de la disponibilidad: teletrabajo (además del trabajo normal) o imposibilidad de "desconectarse", tener un vínculo permanente o extendido en permanencia con la empresa.
- Ser consultados en su domicilio por los jefes o los colegas por temas laborales antes o después de la jornada de trabajo.
- Presentismo (ir por algún motivo a trabajar aun cuando no se debería, por estar enfermo o para no perder la prima).
- Se continúa pensando en el trabajo, o se sueña con él, después de salir de la empresa u organización.

Eje 2. Exigencias y control de las emociones

Las exigencias emocionales están vinculadas por un lado con la necesidad de contener, dominar y moldear las propias emociones o las de compañeros de trabajo, clientes o usuarios con quienes se interactúa, ya sea por iniciativa propia o por imperativo de la organización empleadora, lo que para evitar conflictos puede inducir a mentir, ocultar información, no expresar las opiniones cuando hay desacuerdos, o fingir sentimientos en lugar de ser auténticos.

A) Tener que esconder las emociones, fingir o mentir para dar la impresión de que se está de buen humor cuando se trabaja cara a cara, de viva voz o por teléfono, por distintas razones:

- Por un conflicto ético que no se quiere manifestar.
- Porque la organización requiere esconder o controlar las emociones para ocultar las penas, los sufrimientos y descontentos dentro del colectivo de trabajo y para satisfacer a la clientela.
- Porque se está en contacto con el público y para fidelizarlo deben fingirse y mostrar ante el mismo solo ciertas actitudes positivas (por ejemplo, sonreír, ser amable, etc.).
- Por la presencia de ideologías defensivas que subestiman o niegan el riesgo.
- Por la inexistencia de una instancia para expresar, dentro del colectivo o a los empresarios, las dificultades y tensiones experimentadas.
- Por ser víctima de maltrato, discriminación, violencia verbal, ser ignorado como método de castigo.
- Por tener la sensación de estar sobrecargado de trabajo y no poder resistir o adaptarse.

B) Estar en relación con el público a veces crea condiciones de tensión en las que se pueden generar estos riesgos:

- Contacto directo con el público de viva voz y cara a cara.

- Relación altamente asimétrica entre el público y el trabajador, desfavorable para este último: política interna de que "el cliente es el rey", para fidelizarlo.
- Limitación de las maneras "de hacer y de decir" de los trabajadores: solo cierto repertorio o léxico es aceptable por la organización. Se limitan sus formas de sentir, decir y actuar al interactuar con el público y la jerarquía.
- Situaciones de tensión, amenazas, conflictos y violencia (física y verbal) con los colegas o con el público, difíciles de prever.

C) Estar en contacto con personas en dificultad debido a que experimentan sufrimiento físico, psíquico o social (desempleo, indigencia, enfermedades, pobreza, vulnerabilidad, etc.). Ejemplos: enfermeros, trabajadores sociales, empleados del sistema de seguridad social, policías, etc.

D) Tener que calmar o contener emocionalmente a clientes, compañeros, subordinados, etc.

E) Tener miedo, con necesidad de esconderlo y de controlarlo. Este miedo puede estar referido a distintas cosas:

- Pérdida del empleo u obligación de reconvertirse para ocupar otro puesto
- Accidentes y enfermedades en el trabajo.
- Violencia externa de clientes o usuarios (favorecida por factores organizacionales: baja calidad del servicio; insuficiente personal de atención, largos tiempos de espera, etc.).
- Violencia física y verbal interna, hostigamiento, acoso (de jefes, colegas, clientes),
- Fracaso y no poder realizar adecuadamente las tareas y objetivos fijados por la organización.
- Falta de orgullo por un trabajo bien hecho, por falta de tiempo o tener que trabajar rápido.
- Sensación de ser usado o explotado, comparando con el nivel de la recompensa monetaria.
- Falta de placer en el trabajo.
- Percepción de hacer un trabajo considerado inútil o que no sirve para los demás.
- Sorpresa, emoción o "shock" frecuente en el trabajo, por la emergencia de riesgos, de incidentes, o por actitudes o amenazas de los jefes, compañeros, clientes y usuarios.

F) Sensación de sentirse, o no, formando parte de la organización. Identidad.

Eje .3. La autonomía (latitud decisional) y el margen de control sobre el proceso de trabajo

La autonomía en el trabajo designa para el trabajador la posibilidad de realizar sus tareas con cierto margen de libertad y participar en algunos aspectos de su concepción y definición. Al igual que el concepto de "latitud de decisión" (del cuestionario de Karasek), este eje incluye no sólo los márgenes de maniobra, sino también la participación en la adopción de decisiones sobre su trabajo, en la concepción y la evaluación de la actividad, así como la utilización y el desarrollo de las competencias. La extrema división social y técnica del proceso de trabajo puede entonces constituir un freno a la autonomía. Tener autonomía en el trabajo significa no estar limitado a ser solo un ejecutor de órdenes, sino ser un actor capaz de controlar la propia actividad. El grado de autonomía y de control sobre la actividad depende de la adecuación entre las calificaciones y competencias y las exigencias del trabajo. De estas posibilidades depende en gran medida que se viva el trabajo como algo positivo, se le encuentre un sentido, se sienta placer y finalmente sea fuente de felicidad.

- Autonomía para utilizar los recursos sobre los cuales se tienen responsabilidades de gestión.
- Condiciones que generan la falta de autonomía y que favorecen la emergencia de este factor de riesgo psicosocial, por ejemplo:
    - Falta de autonomía procedural: imposibilidad de elegir la forma de realizar el trabajo para alcanzar los objetivos fijados. Puede deberse a distintas causas: procedimientos rígidos, protocolos inadecuados, normas estrictas, rutinas que no pueden cambiarse, etc.
    - Imposibilidad de elegir o de participar en la concepción o definición de los objetivos de trabajo, tanto a nivel individual como colectivo, porque no hay instancias de participación en las decisiones sobre la introducción de cambios tecnológicos. Las mismas están concentradas en los jefes y se imponen "de arriba hacia abajo" (verticalismo).
    - Dificultades para opinar o expresar las propias expectativas frente al trabajo o de emitir sugerencias para mejorar las formas de trabajo y su organización.
    - Imposibilidad de desarrollar o de ejercer habilidades, competencias y saberes del trabajador. Sucede en trabajos repetitivos (hacer en permanencia los mismos gestos u operaciones), con poca posibilidad de variación y sin margen para que el trabajador elija las formas de ejercerlo.
    - Trabajos que no permiten aprender cosa nuevas.

- Posibilidad de interrumpir el trabajo o de ausentarse del trabajo en caso de imprevistos para atender problemas personales.
- Necesidad de apoyo de otros para resolver problemas cuando ocurren incidentes.
- Trabajo rutinario que no necesita tomar iniciativas, ni tiene exigencias para ser creativos.
- Aplicación de manera estricta de las consignas, sin posibilidad de modificación.
- Imposibilidad de variar el tiempo para ejecutar el trabajo.
- Sensación de desconfianza desde y hacia los superiores y los compañeros de trabajo.
- Indicaciones explícitas y precisas de los jefes y supervisores sobre la manera en que se tienen que hacer las cosas.
- Atención de los compañeros al trabajo y ayuda para hacer bien las tareas.
- Utilización y desarrollo de las competencias profesionales y el trabajo como oportunidad de aprendizaje

Eje 4. Las relaciones sociales y de trabajo

Las relaciones sociales en el trabajo son múltiples y comprenden las relaciones entre los trabajadores, los jefes directos y la jerarquía, la empresa u organización en sí misma como empleadora y, finalmente, los clientes y usuarios. En el lugar de trabajo, el clima social debe ser adecuado y estimulante para que el trabajador se involucre; éste necesita un reconocimiento por parte de los demás, no ser objeto de injusticias, e insertarse como integrante de un colectivo de trabajo, comunicarse y cooperar con otros para transmitir conocimientos y seguir aprendiendo, así como recibir apoyo social (de los compañeros, clientes o usuarios) y apoyo técnico (de los jefes o la jerarquía). Estas relaciones sociales deben examinarse en relación con los conceptos de integración (en el sentido sociológico), de justicia y de reconocimiento, que si faltan pueden dar lugar a sentimientos de frustración, desgano, desmotivación o de mayor compromiso.

Se generan riesgos psicosociales cuando emergen las siguientes situaciones:

A) En el vínculo entre los trabajadores:

- Prevalecen situaciones de tensión y de conflicto.
- Falta apoyo: ausencia de cooperación, poca predisposición a la ayuda mutua, competencia exacerbada, ocultamiento de información o de recursos entre compañeros, etc.
- Falta reconocimiento de la calidad del trabajo por parte de los pares: ausencia de los denominados «juicios de belleza » (según Dejours)
- Existen ideologías defensivas colectivas que subestiman o niegan los riesgos reales y que implican la exclusión de quienes son considerados diferentes, débiles o que no se ajustan a los criterios hegemónicos.

- Se sufren situaciones de acoso, hostigamiento, violencia física y verbal, maltrato, humillaciones, discriminación (por razones de género, ideología política, origen étnico, edad, orientación sexual, etc.).
- Se trabaja en tensión y se sufren conflictos interpersonales con los compañeros de trabajo
- Se percibe una distribución desigual del trabajo, porque algunos están sobrecargados y otros están ociosos.
- Se percibe injusticia organizacional y trato desigual para las diversas generaciones de personal con formación profesional e historias profesionales diferentes, y entre los que trabajan en las diversas sucursales.
- Hay dificultades en la infraestructura y en el *layout* para estimular el trabajo en equipo.

B) En los vínculos de trabajadores con la jerarquía.

- Respeto por parte de los superiores y de los colegas y el apoyo cuando se atraviesan situaciones difíciles?
- Observación y control sistemático de los jefes o supervisores
- Maltrato, hostigamiento, discriminación, prejuicio, favoritismo.
- Aceptación o cuestionamiento de la legitimidad de las decisiones adoptadas.
- Falta de apoyo técnico de los superiores para resolver problemas, transmitir conocimientos, brindar los recursos e información necesarios.
- Aplicación estricta de las consignas sobre cómo hacer el trabajo, a pesar de tener calificaciones y competencias alternativas.
- Estilos de dirección: dentro de este ítem pueden identificarse diferentes aspectos perjudiciales:
    - Falta de atención a lo que se dice.
    - Vigilancia o control excesivo sobre los trabajadores,
    - Falta de claridad al dar las instrucciones, estas son insuficientes o dan órdenes contradictorias imposibles de ejecutar. Cuando las contradicciones provienen de diferentes jefes, y no se pueden ejecutar o rechazar tratando de “quedar bien” con todos.
    - Incapacidad para organizar el trabajo,
    - Favoritismo, discriminación negativa y perjuicio a ciertos trabajadores (en la distribución de ascensos, aumentos de salarios, otorgar permisos u otros aspectos).
    - Falta de conocimiento adecuado del trabajo que deben programar, supervisar o evaluar para hacer un “juicio de utilidad”.
- Comportamiento autoritario y falta de instancias para que los trabajadores puedan hablar para señalar errores, pedir explicaciones o presentar inquietudes,

- Falta de reconocimiento del compromiso y del valor del trabajo por parte de los superiores. Es decir, que los trabajadores no reciben un juicio de belleza (Dejours).
- Prevalencia de situaciones de tensión y de conflicto con los superiores.
- Situaciones donde los superiores ejercen el hostigamiento, la violencia, el abuso de autoridad, el acoso o la discriminación (por razones de género, ideología política, origen étnico, edad, orientación sexual, etc.).

C) En los vínculos con la empresa u organización:

- Relaciones de competencia entre gerencias y subgerencias, o de coordinación, y apoyo mutuo, sentirse participando en proyectos colectivos.
- Papel de la selección del personal por medio de las bolsas de trabajo y la inducción durante el primer año de prueba.
- Existencia de perspectivas de carrera, ascensos o promociones, habida cuenta del esfuerzo realizado, los resultados alcanzados en la evaluación según el desempeño.
- Remuneración inadecuada (insuficiencia de recompensa económica)
- Inadecuación de la tarea asignada al trabajador, porque está sobrecalificado o subcalificado para asumir la carga de trabajo.
- Falta de reconocimiento simbólico sobre el trabajo realizado. No se valora a quien se compromete con su trabajo, ni los esfuerzos realizados para reducir la distancia entre el trabajo prescripto y el real.
- Mecanismos de evaluación del desempeño inexistentes, o deficientes dando lugar a la arbitrariedad, con repercusiones en las recompensas monetarias y en los ascensos.
- Falta de "justicia procedimental", cuando existe una distribución de la carga de trabajo y de los beneficios que son percibidos como injustos, ilegítimos o inadecuados.
- Falta de transparencia en los concursos y en los sistemas de contratación.
- Falta de un sistema de cuidado del bienestar de los trabajadores: no hay programas de prevención de atención primaria de la salud, insuficiencia o deterioro de instalaciones o elementos que mejoren su calidad de vida en el trabajo (por ejemplo, comedores, baños, aparatos para calentar o refrigerar la comida, lugares para guardar sus pertenencias, ayudas para el transporte, sala de enfermería, botiquín de primeros auxilios, etc.).
- Falta de consideración a las necesidades en función de los géneros (por ejemplo, diagramación de los baños, apoyo para guarderías, cupos para grupos específicos, políticas internas con perspectiva de género, etc.), que permitan igualar las oportunidades de hombres, mujeres y otros géneros al realizar su carrera dentro de la organización.

- Sistemas, contenidos y frecuencia de las comunicaciones de los diversos niveles de la empresa hacia el personal para transmitir informaciones relevantes y posibilidad de recibir respuesta y aportes.
- Situación de los jefes que no tienen personal a cargo. Cómo los percibe el resto del personal y cómo se sienten ellos.

D) Relaciones con actores externos a la empresa u organización cuando falta el reconocimiento moral o simbólico por parte del público: clientes, usuarios, pacientes, etc. que desvalorizan la profesión.

- Situaciones de violencia física o verbal por parte de clientes y del público.

E) Participación en las organizaciones sindicales correspondientes y en la vida asociativa a nivel local.

Eje 5. Conflictos éticos y de valores

El sufrimiento ético es lo que siente una persona a la que se le pide actuar en oposición a sus principios o valores profesionales, sociales, cívicos o personales.

De acuerdo con un enfoque psicológico, los conflictos éticos nos remiten a la articulación entre los valores individuales y los de la organización. En ciertas oportunidades los trabajadores sufren porque son víctimas o testigos de actos de violencia o acoso sin tener la posibilidad o el coraje de oponerse, lo cual vulnera su autoestima y les da vergüenza de sí mismos. Los valores individuales son los que provienen de la experiencia profesional adquirida por cada trabajador, y de un saber productivo que puede ser coherente con los objetivos de la organización, pero suele haber un conflicto si esta impide que el trabajo se realice según esos conocimientos.

Los conflictos pueden tener diversas causas:

- Conflictos éticos: el trabajo o sus efectos secundarios chocan con las convicciones, escala de valores, principios éticos del trabajador. Debe hacer cosas que desaprueban o ejercer actos que considera inmorales.
- Calidad impedida: porque no se tienen los recursos o no se cuenta con el tiempo necesario para realizar el trabajo respetando las normas éticas de la profesión.
- Trabajo apresurado, de una manera inadecuada o no conforme a la conciencia profesional.
- Trabajo al cual se le asignan objetivos difíciles de alcanzar, que está desprestigiado, o considerado “inútil”.
- Inexistencia o demoras de sistemas de evaluación del desempeño que establezcan “premios y castigos”.

Eje 6. Inseguridad del empleo y en la situación de trabajo

La estabilidad y la seguridad están también en cuestión cuando se está involuntariamente desocupado, la relación salarial es precaria, o bien cuando el trabajo está desprotegido al no estar registrado ante los organismos de seguridad social. Otro factor de riesgo es la incertidumbre respecto del porvenir debido a las crisis que crean un riesgo de despidos, de suspensiones o de la reducción del salario; cuando no se perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o las posibilidades de ascenso están bloqueadas; cuando se siente inquietud o temor ante la introducción de nuevas tecnologías o formas de organizar el trabajo para cuyo uso no se ha sido formado y si el contenido y la nueva organización del trabajo hace tomar conciencia de la imposibilidad de mantenerse en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria.

Este eje comprende al menos tres grandes dimensiones:

A) Inseguridad del empleo, que implica una inseguridad socioeconómica y en materia de salud y seguridad social que puede provenir de:

- trabajo en una firma afectada por las crisis y la caída de la demanda, con un mal desempeño económico que amenaza su sostenibilidad cuando es baja la competitividad y existen riesgos de quiebra o de cierre, con la posibilidad de que se despida personal, etc.
- cambios en la propiedad de la empresa (concentraciones o fusiones) y en las calificaciones requeridas, o dificultades para adaptarse y dominar las nuevas tecnologías, que generan en el trabajador el miedo a ser desclasificado o despedido.
- incertidumbre de los trabajadores, porque puede cerrar la empresa,
- ausencia de tareas de manera involuntaria y por un tiempo prolongado, lo cual hace temer al trabajador sobre su futuro en la organización.
- falta de posibilidades de acceso a la formación profesional para cambiar de calificaciones o de oficio y aumentar la empleabilidad.
- falta de planificación estratégica en materia de carrera del personal a mediano y largo plazo
- sistemas no transparentes de selección del personal y de carrera profesional.

B) Deterioro de la calidad del empleo

Los contratos de trabajo precarios: contratos de trabajo de duración determinada, a tiempo parcial, de planta transitoria, contratos como monotributista o autónomo, trabajo no registrado, o exteriorizado hacia empresas contratistas o tercerizadas donde el trabajo es de menor calidad.

C) Cambios no controlados de la tarea y de las condiciones de trabajo:

- Imposibilidad de prever qué otro tipo de trabajo tendrá que hacer en el corto o mediano plazo.
- Cambios mal preparados, súbitos y en los cuales el trabajador no ha tenido participación, no ha recibido suficiente información ni pudo modificarlos.

Segunda Parte.

El abordaje metodológico utilizado: disciplinas y técnicas

Capítulo 3

Las características del diseño de la investigación

María Laura HENRY y Julio César NEFFA

Introducción

En la primera parte de este capítulo comenzaremos contextualizando la estrategia metodológica aplicada en la investigación sobre esta empresa dentro de una tradición más amplia de estudios sociales del trabajo, que el director del equipo ha desarrollado en Argentina en las últimas décadas. Ciertas premisas sobre el rol que tiene el conocimiento en la mejora de las condiciones de trabajo, así como ciertas concepciones sobre el tipo de articulación que debe tener el saber especializado académico con la participación de los trabajadores, son aspectos fundamentales para comprender el diseño metodológico usado.

A continuación, indicaremos algunos aspectos más específicos sobre la estrategia metodológica de la investigación realizada en esta organización, en términos de su combinación de técnicas y de la interdisciplinariedad como punto de partida. Al respecto, para alcanzar los objetivos propuestos, se utilizó un abordaje mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos. Asimismo, se articularon diferentes disciplinas científicas, cuyos enfoques específicos permitieron abordar de manera más integral el fenómeno de los riesgos psicosociales en el trabajo.

Conocer para transformar

Por los rasgos que adquirió la investigación realizada, es posible ubicarla dentro del paradigma de la investigación-acción, entendiendo por tal un modo de abordaje concreto donde se conjuga la investigación científica con la vocación por transformar la realidad a partir de los resultados encontrados y todo ello, involucrando a los destinatarios del estudio.

De esta forma, este tipo de investigaciones incluye la intencionalidad de modificar ciertos fenómenos en beneficio de los colectivos afectados por los problemas que se investigan. Contiene así una visión crítica de la realidad y lejos de fomentar el *status quo*, remarca la posibilidad de modificar aquellas prácticas que están naturalizadas o que son impuestas como "la única forma de hacer las cosas". En este marco, se considera el importante papel que tiene el científico social en

promover la participación de los miembros de esos colectivos en la búsqueda de soluciones a sus problemas y para ayudarlos a incrementar el grado de conocimiento que tienen sobre aspectos relevantes de sus vidas.

En la investigación-acción se usan muchas de las técnicas y diseños provenientes de la investigación tradicional, pero en este caso con una expresa finalidad de intervención. En lo referido al objetivo de la investigación –determinar lo que se va a estudiar–, el mismo se decide a partir de lo que interesa a un grupo o colectivo social. No se trata de estudiar problemas por mera curiosidad científica o tomar cuestiones que preocupan solo a un grupo de investigadores, sino de abordar aquellos problemas que los destinatarios consideran importantes.

En el caso de los estudios sobre salud laboral, esos destinatarios son primordialmente los trabajadores o en otros casos, sus representantes (los sindicatos), así como eventualmente sectores de la parte empleadora que tienen vocación por modificar aspectos de los espacios de trabajo que perciben como perjudiciales. Esta última posibilidad suele ser más infrecuente, dado que las empresas suelen contratar consultoras o profesionales de la prevención que ofrecen sus servicios de forma privada. Pero en ciertas ocasiones, como ha sucedido en este caso, la importancia de que los resultados de la investigación (así como sus propuestas de intervención) fueran lo más objetivos posibles hizo que los representantes buscaran la alternativa de recurrir a investigadores de la esfera académico-universitaria. Quizás esto se explica por la formación científica de muchos de sus directivos, así como por la búsqueda de un diagnóstico aceptado por todas las partes de la organización[1].

Volviendo a la investigación-acción, sus rasgos dejan en evidencia que no existe una oposición metodológica entre este tipo de investigación y los procedimientos "clásicos" de investigación. De hecho, se recurre a dichos procedimientos, se sostiene en todo momento la rigurosidad científica y los mismos estándares, pero se lo hace con ciertas peculiaridades que surgen de la activa participación de los destinatarios y de los fines de transformación que se persiguen.

Muchos de los lineamientos referidos a la investigación-acción han sido retomados en Argentina por el Dr. Neffa a través de las investigaciones que ha dirigido y conformado en el marco del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET en Argentina[2].

---

[1] En los estudios sobre salud laboral no debe presuponerse a las organizaciones y empresas como entes monolíticos o con una parte gerencial homogénea, con los mismos intereses e ideas. Por el contrario, suelen coexistir diferentes grupos (entre los superiores, pero también entre los trabajadores), con visiones más o menos diferentes sobre distintos temas (incluida la salud laboral). En ese sentido, un estudio objetivo y científico puede ayudar a zanjar esas diferencias, que no pueden ser resueltas por medio de relevamientos realizados por personal interno o por consultoras contratadas por algunas de las partes involucradas.

[2] Si bien el epicentro de estas investigaciones ha sido el CEIL (centro dedicado exclusivamente a los estudios del trabajo), la influencia de esta tradición luego se extendió

Como explica Korinfeld (2017) esta tradición del CEIL de estudios sobre las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores se fue transformando a lo largo de los años, desde la fundación de este centro en 1971. En una primera etapa, el eje principal fue la capacitación de trabajadores y sindicatos sobre la temática de los riesgos del medio ambiente de trabajo y progresivamente, sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) (Neffa, 1988; Giraudo et al, 1990), siguiendo el impulso del PIACT de la OIT[3]. Más adelante comenzaron a realizarse investigaciones empíricas en diversas actividades económicas. Los temas analizados siempre se centraron en la relación entre proceso de trabajo y salud, y buscaron conocer el impacto de la introducción de tecnologías informatizadas y de las nuevas formas de organización del trabajo sobre los trabajadores.

Posteriormente, en la década de 1990 -en un contexto socioeconómico neoliberal- se incluyeron algunas de las características del nuevo escenario en las investigaciones sobre condiciones de trabajo y salud laboral: el impacto de la apertura económica, las privatizaciones, la desregularización, la globalización y el desempleo creciente. De esta forma, se abordaron temáticas referidas a la presión de las empresas para incrementar la competitividad y la calidad, y en el caso de las empresas de servicios, la importancia asignada a la eficiencia, el mejoramiento de la calidad en la atención al cliente y la reducción de los costos, todo lo cual daba como resultado una creciente intensificación del trabajo (Korinfeld, 2017).

Durante todos estos años se realizaron estudios que constituyen antecedentes valiosos para los estudios de salud laboral en Argentina y que demarcan una clara vocación por conocer e intervenir para mejorar las condiciones de salud de los trabajadores. De esta forma, de la mano del Dr. Neffa se impulsaron investigaciones sobre los obreros del vidrio (Catalano et al, 1991), los docentes primarios (Mendizábal, 1995) y los trabajadores telefónicos (Neffa et al, 2001), entre otros.

La inquietud intelectual y la búsqueda de nuevos enfoques y teorías que permitiesen entender el trabajo en constante transformación, así como los nuevos problemas de salud laboral emergentes, llevaron al Dr. Neffa a introducir en Argentina –en la década de 2010- el enfoque de los riesgos psicosociales en el trabajo. Por medio de su libro pionero (Neffa, 2015), se realizó un desplazamiento conceptual fundamental en este campo de estudio en la región, incluyéndose en el análisis aquellos factores de índole psíquica y social que podían afectar la salud de los colectivos de trabajo.

---

a otras universidades argentinas, en las cuales varios de sus ex miembros comenzaron a trabajar. De esta manera, numerosas investigaciones sobre salud en el trabajo con esta misma identidad teórica y metodológica se han desarrollado en universidades nacionales, tales como la Universidad Nacional de Moreno (UNM), donde el Dr. Neffa es profesor emérito.

[3] Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones y el lugar de Trabajo (PIACT), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Bajo este nuevo enfoque, se realizó una investigación de gran importancia en la tradición de estudios sobre salud laboral en Argentina, en la cual se relevaron los RPST en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS). Por pedido de uno de los sindicatos de la actividad, se hizo un estudio a nivel nacional y con la confluencia de diferentes técnicas de investigación (Neffa et al, 2017; Henry, 2018).

Como aspecto común, todas las investigaciones mencionadas (desde la década de 1980) buscaron realizarse siempre en articulación con los trabajadores, favoreciendo su participación, ya fuera de manera directa o a través de sus sindicatos. "Nada mejor que escuchar a los trabajadores para saber de qué manera los riesgos afectan sus vidas y su salud" (Giraudo y Neffa, 1990:43).

Asimismo, en todas estas investigaciones se mantuvo la convicción de que la academia y la ciencia pueden generar insumos fundamentales para una demanda social existente. Los resultados alcanzados deben permitir intervenir en la realidad, para modificar aquellas características del proceso de trabajo que propician la aparición de enfermedades profesionales y accidentes. Esto también es parte del diseño metodológico, porque se sostiene que las técnicas y estrategias de investigación deben generar insumos para proponer cambios adaptados a los casos bajo estudio, donde el saber del investigador tenga en cuenta la perspectiva de quienes ocupan los puestos de trabajo a ser modificados. Esas propuestas deben ser factibles y aceptadas por quienes las impulsarán (no existen “recetas” universales sino que se debe indagar cada caso).

En este sentido, en esta tradición de estudios impulsada por el Dr. Neffa se sostuvo siempre la premisa de "conocer el trabajo para transformarlo”, así como la certeza de que *el trabajo no es patógeno* sino que son las *deficientes condiciones de trabajo* las que generan daño sobre los trabajadores. Por lo tanto, no existe una fatalidad en estas cuestiones, y es posible pensar en un trabajo más sano y más humano. En síntesis, “trabajo y riesgo no son sinónimos. La prevención es posible” (Giraudo y Neffa, 1990:51).

La investigación sobre los riesgos psicosociales en el trabajo en la empresa bajo estudio: un diseño multitécnica e interdisciplinario

Las actividades preparatorias

Como se indicó en la introducción, en diciembre de 2021 se suscribió un convenio marco de cooperación entre la empresa estudiada y la Universidad Nacional de Moreno. Pero ello no implicó que el diseño de la investigación sobre RPST estuviese armado de antemano y listo para ser aplicado en ese momento. Por el contrario, el director solicitó a la empresa la posibilidad de realizar una serie de

actividades preliminares que permitiesen conocer mejor la organización y, posteriormente, elaborar un diseño de la investigación adaptado a su realidad concreta y a las especificidades de la entidad.

De esta forma, entre diciembre de 2021 y marzo de 2022 se visitaron todas las sucursales. Esto permitió al equipo conocer de primera mano las instalaciones, los procesos de trabajo realizados y obtener un panorama general sobre los puestos y equipos utilizados. Asimismo, en estas visitas, el equipo de investigación pudo realizar entrevistas a diferentes representantes de la empresa (de distintas jerarquías y áreas), así como a delegados gremiales de todos los sindicatos.

Esta primera fase de actividades fue lo que permitió al equipo elaborar un proyecto de investigación adaptado a la realidad de la empresa, contemplando las especificidades de su actividad y procurando que la mayor cantidad de áreas y de perfiles de trabajadores fueran incluidos en el estudio a los fines de captar sus vivencias en el trabajo. Ese proyecto fue elaborado en el marco de reuniones internas del equipo, entre abril y junio de 2022, en permanente consulta con los referentes de la institución. Estos intercambios permitieron que la investigación tuviese un cronograma que contemplara las temporalidades de la empresa, que no perturbara su correcto funcionamiento[4] y que se fuesen gestionando con antelación los recursos y los permisos para su correcta ejecución.

Asimismo, la elaboración de ese cronograma era fundamental para las actividades de comunicación y sensibilización que debían realizarse dentro de la empresa sobre la investigación que iba a iniciarse. En este sentido, el equipo de investigadores solicitó que se comunicara a los trabajadores con mucha claridad los objetivos del estudio, quiénes eran las personas que iban a realizarlo y por qué era importante la participación voluntaria de los trabajadores en ella.

Finalmente, el proyecto de investigación y su correspondiente cronograma fue presentado a la gerencia durante el mes de junio de 2022 y fue aprobado por sus autoridades. En julio de ese año tuvo lugar el inicio formal de la investigación, la cual se extendió por 12 meses (hasta junio de 2023).

[4] El trabajo de campo no debía, por ejemplo, coincidir con eventos tales como una interrupción para llevar a cabo tareas de mantenimiento, ciclos de capacitaciones, o con las visitas de organismos de control externos, porque eso podía generar que una parte del personal no se encontrara disponible para participar en actividades tales como entrevistas o encuestas. Se vuelve así fundamental contar con interlocutores de las empresas en los diseños de los trabajos de campo, para asegurar la factibilidad de las actividades propuestas.

Composición del equipo de trabajo y técnicas utilizadas para relevar los riesgos psicosociales en el trabajo

Como se mencionó en párrafos anteriores, el equipo conformado para esta investigación se caracterizó por su pertenencia a distintas disciplinas. Los profesionales fueron convocados en virtud de su capacidad teórico-metodológica para abordar la cuestión de los RPST desde su campo de pertenencia y por su experiencia previa en programas de esta naturaleza, lo que facilitó su inserción en una dinámica de trabajo participativa y plural. Sus enfoques se complementaron y permitieron echar luz sobre distintas facetas de la situación de trabajo en la empresa, que luego se integraron en un análisis general al momento de elaborar el diagnóstico de base.

Específicamente, el equipo de investigadores que se desempeñó para relevar los RPST estuvo conformado por profesionales de las siguientes disciplinas:

1. Economía del trabajo y las organizaciones: además de ejercer la dirección general del proyecto, el Dr. Neffa relevó información sobre los RPST desde su disciplina de pertenencia, identificando la estructura general de la empresa, la naturaleza de los procesos de trabajo allí realizados, la historia de la organización y su inserción en el contexto económico más amplio.
2. Medicina del trabajo: el Dr. Daniel Fontana se abocó a buscar y sistematizar la información relativa al servicio de medicina laboral vigente en la empresa, las políticas de prevención, así como el estado general de salud de los trabajadores.
3. Psicología del trabajo y de las organizaciones: la Lic. Esther Giraudo estuvo a cargo de desarrollar talleres de visualización con los trabajadores, con el apoyo de la Mgter Lilia Chernobilsky. Estos talleres fueron organizados en las distintas sedes de la empresa y con distintas franjas de trabajadores.
4. Ergonomía: la Mgter. Lucie Nouviale fue la encargada de realizar relevamientos en las diferentes sucursales de la empresa, con foco en sectores seleccionados, por medio de entrevistas y observaciones. Su trabajo se desarrolló en la tradición de la ergonomía de la actividad, que tiene como esquema fundador la diferencia existente entre la tarea prescrita y la actividad humana (el trabajo real).
5. Sociología del trabajo: la Dra. María Laura Henry fue la encargada de coordinar el diseño, la aplicación y el análisis de la encuesta de RPST, la cual buscó relevar la percepción de los trabajadores sobre distintos factores de riesgo psicosocial, a los fines de generar datos cuantitativos sobre los mismos.
6. Relaciones del trabajo: la Lic. Lara Yepes estuvo a cargo de este abordaje, el cual permitió conocer diferentes aspectos de los procesos de gestión de personas: selección, capacitación, desarrollo y comunicaciones internas.

Otro de los aspectos que caracterizó al diseño de la investigación fue la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos. Al respecto, para el relevamiento de los RPST se realizaron entrevistas, revisión documental, talleres de visualización, observaciones y encuestas. Como puede verse en la siguiente tabla, estas técnicas fueron usadas desde los distintos enfoques disciplinares, teniendo en cada caso diferentes adaptaciones. Es decir, que no existe una correspondencia lineal entre *una técnica y una disciplina*, sino que una misma técnica puede ser aplicada de diferente modo según el enfoque de cada profesional.

Tabla 1. Tabla de síntesis de las metodologías y técnicas utilizadas por los integrantes del equipo de investigación

Disciplina	Responsable	Técnicas				
		Entrevistas	Revisión documental	Talleres de visualización	Observación	Encuesta
Economía del trabajo y de las organizaciones	Julio C. Neffa	X	X			
Medicina del trabajo	Daniel Fontana	X	X			
Psicología del trabajo y de las organizaciones	Esther Giraudo, con apoyo de Lilia Chernobilsky	X	X	X		
Ergonomía	Lucie Nouviale	X	X		X	
Sociología del trabajo	María Laura Henry y equipo	X	X			X
Relaciones del trabajo	Lara Yepes, con apoyo de Karen Ortiz	X	X			

En los capítulos subsiguientes, se expondrá con más detalle la estrategia metodológica que cada profesional aplicó en esta investigación, acorde a los lineamientos de su enfoque disciplinar.

Capítulo 4

Dirección y gestión del proyecto. Economía del trabajo y de las organizaciones

Julio César NEFFA

Programación del proyecto

En reuniones internas del equipo, formulación de un diagnóstico preliminar a partir de los datos recogidos y las problemáticas detectadas en las visitas y entrevistas realizadas a la empresa, para:

- establecer los temas prioritarios del relevamiento y su articulación;
- determinar mayores precisiones sobre las metodologías cualitativas y cuantitativas de relevamiento que serán usadas y sobre las necesidades de información disponible en la empresa para profundizar los temas objeto de la investigación;
- elaborar el cronograma definitivo, detallando las sucursales y sectores donde se harán los relevamientos con las diferentes técnicas (entrevistas, observación, encuestas, etc.), el tamaño de las muestras, en qué meses o trimestres del año se realizarán, la secuencia de las actividades, identificando los recursos necesarios a proveer por la organización y las metodologías para la elaboración de los informes trimestrales y final;
- la metodología incluyó visitas programadas en las distintas sucursales y la casa central para observar procesos de trabajo estratégicos y realizar entrevistas en profundidad a gerentes, mandos medios, operativos y de las organizaciones sindicales.

Actividades específicas a cargo del director

- Dirección y coordinación del proyecto durante toda su duración. Participación en la redacción de informes trimestrales y final.
- Formulación del marco teórico y confección del estado del arte sobre los riesgos psicosociales en el trabajo en industrias de proceso continuo (actualización sobre estudios internacionales más relevantes y recientes realizados en empresas similares). Se hizo foco en estudios centrados en la organización y el contenido del proceso del trabajo y su impacto sobre los RPST tomando en cuenta la estructura organizativa de la empresa y sus proyecciones.

Temas analizados

- El trabajo temporario y los contratos por tiempo determinado en base a la información disponible en la gerencia de recursos humanos.
- Impacto del trabajo por turnos sobre una muestra de los trabajadores y las implicancias para sus familiares, a partir de entrevistas en profundidad a una muestra de trabajadores y sus familiares y de la información disponible en la gerencia de recursos humanos y al médico del trabajo.
- Condiciones de trabajo y riesgos psicosociales durante los periodos de mantenimiento programados, a partir de entrevistas a operarios, supervisores y jefaturas.
- Gestión de la diversidad, la desigualdad y la participación según los géneros y generaciones, mediante entrevistas en las gerencias o sectores donde se detectaron problemas.
- Estudio sobre las estructuras, objetivos y funcionamiento de las comisiones mixtas de salud, seguridad y condiciones de trabajo según la legislación argentina y las normas de la OIT y las condiciones para su implementación. Entrevistas con los servicios competentes y representantes de las organizaciones sindicales.
- Análisis de la norma técnica ISO/DIS 45003 "Gestión de la salud y seguridad en el trabajo. Salud y seguridad psicológicas en el trabajo: gestión de los riesgos psicosociales". Consultas a los sectores competentes e informes sobre las ventajas e inconvenientes de su posible certificación.

Otras actividades

- Participación en el análisis de los datos de la encuesta sobre RPST y en la elaboración de informes de avance y final.
- Elaboración de una propuesta a las autoridades de la empresa para llevar a cabo actividades presenciales o virtuales de información y formación sobre los comités mixtos de salud, seguridad y condiciones de trabajo en la sede y las sucursales para los diversos niveles y representantes de las organizaciones sindicales.
- Intervención, a pedido de la organización, en actividades informativas y de formación, presenciales o virtuales, sobre los riegos psicosociales en el trabajo para el personal en sus diversos niveles y sucursales durante la ejecución del proyecto (esta actividad, de manera voluntaria, se llevó a cabo para miembros de las gerencias).

Capítulo 5

Talleres de visualización desde la psicología del trabajo y de las organizaciones

Esther GIRAUDO y Lilia CHERNOBILSKY

Introducción

El propósito de los talleres de visualización es conocer cómo perciben los trabajadores sus condiciones de trabajo y cómo creen que repercuten en su salud.

En el marco de la presente investigación, los talleres cumplen la función de complementar, desde un enfoque cualitativo, el diagnóstico y análisis de las condiciones de trabajo y riesgos psicosociales de los trabajadores de todos los niveles jerárquicos de las distintas instalaciones correspondientes a una empresa argentina.

El enfoque teórico utilizado para los talleres de visualización toma en cuenta las seis dimensiones que describe Michel Gollac para evaluar los factores psicosociales. Desde el punto de vista operacional, Gollac (2013) define a los riesgos psicosociales señalando que

> *"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 intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores"*

Los factores psicosociales se convierten en riesgos cuando se vuelven nocivos para la salud, es decir, producen sufrimiento en el trabajo en lugar de placer (Neffa, 2019).

El trabajo va siempre acompañado de sufrimiento y/o placer según el contenido y cómo está organizado el proceso de trabajo, pero esto también depende de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), de las relaciones con clientes, usuarios y con el colectivo de trabajo donde está inserto.

Desde el enfoque de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2015) se considera que el sufrimiento en el trabajo se da cuando el sujeto percibe que su relación con la organización del trabajo no funciona bien, es decir cuando la cooperación está rota, no existe la confianza, no se da el reconocimiento. La confianza es indispensable para que exista la cooperación; y esto no se prescribe, se conquista.

Cuando la actividad requiere la adhesión a normas opuestas al sistema de valores de los trabajadores, éstos tienden a reprimir el funcionamiento psíquico (negar la realidad, evitar "el pensar"). Entonces los trabajadores se defienden juntos de esos obstáculos y del sufrimiento resultante mediante las "ideologías defensivas del oficio".

Estas ideologías defensivas tienen un aspecto positivo, ya que al reprimir el temor y negar el riesgo, logran continuar realizando el trabajo; lo negativo es que se exponen a incidentes, accidentes y enfermedades físicas, psíquicas y mentales.

Metodología de visualización[1]

Esta metodología se utiliza para lograr la expresión de los trabajadores, ya que facilita la "visualización de la realidad", la manifestación de los sentimientos y vivencias de la vida cotidiana en el trabajo. Es así como se explicitan realidades y contenidos de los temas o problemas que se analizan.

De esta manera los trabajadores pueden "objetivar lo subjetivo", es decir lograr la explicitación consciente de cuestiones vivenciadas en lo cotidiano del trabajo pero no sistematizadas, y que permanecen en el plano inconsciente. Así, cada participante y su colectivo de trabajo pueden ser conducidos a reconstruir visualmente la realidad vivida, lo que los lleva a romper con la racionalidad de lo cotidiano.

Se trabaja con el colectivo de trabajo a partir de la subjetividad de cada uno. Esto permite captar información aún no elaborada en el plano consciente por los trabajadores que viven la cotidianeidad del trabajo.

El medio de comunicación principal es *no verbal*; se utilizan diseños, figuras, collages, etc. elaborados por los propios participantes. Se ha comprobado que esta forma de comunicación es más eficaz para la explicación y comprensión de las cuestiones abordadas.

Se parte de la vida concreta de cada persona, llevándola a poner en acción cuatro órganos de los sentidos posibilitando, al mismo tiempo, que cada uno establezca un diálogo consigo mismo.

¿Cómo se ponen en juego estos órganos de los sentidos?

Los trabajadores utilizan sus manos para realizar la actividad. Es allí donde expresan sus sentimientos, emociones y realidades vividas. Al ser plasmadas en un papel pueden ver las imágenes que producen, luego oirán las apreciaciones de sus compañeros de trabajo sobre dichas imágenes y, finalmente podrán expresar

[1] Esta metodología de "visualización" tiene su origen en Alemania, donde fue desarrollada por el profesor J. Kiefer (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1994). En Argentina la Fundación Ebert en 1990 capacitó a sus consultores. Esther Giraudo aplica desde entonces esta metodología, adaptándola según los requerimientos en cada caso.

oralmente lo que quisieron transmitir a través de esas imágenes. Este método trata de asegurar que lo percibido pueda ser decodificado y traducido visualmente por cada protagonista, utilizando sus manos.

Todo este proceso potencia al máximo la capacidad de comprensión y retención de los temas abordados.

Esta visión global, percibida y vivenciada por los propios trabajadores, permite:

- relevar los aspectos básicos sobre los problemas más sentidos por los participantes,
- analizar la carga global de trabajo y su influencia en la salud,
- elaborar hipótesis de trabajo y construir instrumentos adecuados de observación (entrevistas o encuestas), para validarlas luego y generalizar o no los resultados (Giraudo; Rizzo, 2022)

Para alcanzar los objetivos de esta metodología es necesario crear el espacio propicio, respetar los "tiempos internos" de cada participante y cumplimentar los distintos momentos establecidos por la misma.

Esos momentos son:

1º. Partir de lo subjetivo	Conectarse con uno mismo, con sus propias sensaciones, con sus sentimientos, con sus vivencias
2º. Objetivar lo subjetivo	Expresar esas sensaciones subjetivas plasmándolas a través de diferentes formas.
3º. Pasar de lo individual a lo grupal	Analizar colectivamente lo producido por cada uno, sistematizando la realidad vivenciada
4º. Buscar estrategias de solución en forma conjunta	Reconocer los problemas comunes, analizar sus causas y proponer estrategias de solución.

Es fundamental tener en cuenta que esta metodología debe ser aplicada con un profundo conocimiento de la misma y con la experiencia necesaria para controlar, contener y encauzar al grupo, para que logre asumir “ese problema” como común a todos y, en forma conjunta, buscar estrategias de acción tendientes al mejoramiento de sus CyMAT.

Para cada técnica utilizada se requieren tres o cuatro horas aproximadamente, incluyendo la puesta en común. Para su aplicación es necesario tener en cuenta:

- Que la cantidad de participantes no exceda las treinta o treinta y cinco personas
- Contar con el tiempo suficiente para desarrollarla/s en forma completa y adecuada a fin de asegurar la participación activa de todos.

Según nuestra experiencia estos talleres se pueden aplicar en cualquier curso de formación donde se traten temas de salud y trabajo. Con esto se logra que los participantes tomen conciencia de sus propias condiciones y medio ambiente de trabajo y puedan reflexionar no solo en cómo mejorar esas condiciones sino también en cómo transmitir estas vivencias a otros trabajadores. Según los comentarios de los propios trabajadores este tipo de talleres, además de servir de catarsis, les permite expresarse y crear canales de comunicación.

Los talleres de visualización se realizan en dos momentos clave de la investigación, uno al inicio y otro al cierre. Los talleres que se realizan como punto de partida permiten obtener un prediagnóstico de la situación percibida por los trabajadores. Los que se llevan a cabo al finalizar la investigación son para realizar la devolución de los resultados obtenidos a los trabajadores y para que participen en las propuestas de mejoras, es decir sean protagonistas de los cambios que deben realizarse para no enfermarse en sus lugares de trabajo.

Como a los talleres de devolución y propuestas no siempre asisten, por diversas razones, los mismos participantes que asistieron a los talleres de inicio, es que en éstos también se solicita que propongan cómo mejorar sus CyMAT. Esto se realiza ya que siempre que se movilizan los procesos psíquicos y los trabajadores toman conciencia de sus situaciones problemáticas es fundamental que también se lleven propuestas, es decir que sientan que esos problemas pueden superarse.

Alcances (A) y limitaciones (L) de estos talleres

No obstante, en todos los casos es necesario tener en cuenta que estos talleres:

- A- Permiten visualizar la carga global de trabajo sentida y sufrida por los trabajadores, poniendo de relieve los factores psicosociales,
- L- No “miden” la intensidad de cada aspecto, por ejemplo, la carga mental.
- A- Llevan a los trabajadores a vivenciar su realidad cotidiana y a conectarse con sus sensaciones, y a expresar sus sentimientos más profundos,
- L- Los testimonios con fuerte contenido emocional no son expresados fuera de este contexto, ya que los trabajadores, al regresar a su vida cotidiana “como de costumbre”, reprimen sus emociones y vuelven a sus mecanismos defensivos (no conscientes).

En el proceso de profundización y comprensión de todo el material que se obtiene en los talleres de reflexión donde se aplica este método, se puede observar que varios de los principios teóricos enunciados por distintos investigadores acerca de la dinámica sufrimiento-salud-enfermedad originada en el proceso de trabajo, debido a su contenido y organización, están presentes en los testimonios de los trabajadores.

Talleres de visualización realizados en una empresa nacional

Para aplicar esta metodología se organizaron talleres con grupos homogéneos. El propósito de estos talleres de visualización fue conocer cómo perciben los trabajadores sus condiciones de trabajo y cómo creen que repercuten en su salud.

En el marco de esta investigación, los talleres cumplen la función de complementar desde un enfoque cualitativo, el diagnóstico y análisis de las condiciones de trabajo y riesgos psicosociales.

Tareas realizadas:

Previo a los talleres	- Análisis de los datos recopilados a través de las entrevistas realizadas al personal de Capital Humano de la empresa para definir la cantidad de talleres - Selección de las personas participantes según el nivel de la estructura organizacional, el sector, la antigüedad, el género y los horarios de trabajo.
Durante los talleres	- Presentación del proyecto, de los participantes y equipo de investigación para conocernos y conocer sus expectativas - Implementación de las técnicas seleccionadas para analizar los Riesgos Psicosociales del Trabajo (RPST)
Luego de cada taller	- Análisis y procesamiento de los datos obtenidos - Elaboración de Informes de avance e informe final

Se realizaron en total 15 talleres, distribuidos en las distintas sucursales que posee la empresa estudiada y organizados por niveles jerárquicos. En la primera de las sucursales, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se concretaron 5 talleres con la asistencia de 99 participantes. En una segunda sucursal ubicada en la provincia de Buenos Aires, se realizaron 6 talleres, siendo el último dedicado específicamente a los trabajadores por turnos, incluyendo un taller en el que participaron los familiares de este último grupo para conocer cómo repercuten en el entorno familiar los horarios rotativos de trabajo. En esta sucursal asistieron 98 participantes en total. En una tercera sucursal, también provincial, se concretaron 4 talleres, dado que en uno de ellos se unieron dos niveles jerárquicos (subgerentes y jefes de departamento). Los participantes en total fueron 62.

En el siguiente cuadro se detallan los 15 talleres realizados según nivel jerárquico de los participantes y las sedes donde se desempeñan.

Nivel jerárquico	sucursal 1	sucursal 2	sucursal 3
Mandos medios	25	23	12
Administrativo (jefes de sección, sin personal a cargo y administrativos en general)	20	18	19
Gerentes	22		
Sub-Gerentes	20	6	6
Equipo de RPST de la empresa	12		
Jefe de división	incluidos en mandos medios	17	16
Jefe de departamento	incluidos en mandos medios	24	9
Trabajadores por turno		10	
Total	99	98	62

Durante el desarrollo de los talleres se implementaron las siguientes técnicas:

Técnica de presentación

Esta técnica permite conocernos y conocer las expectativas de los participantes. Al inicio del curso se les presentan diversas figuras o láminas, recortadas de revistas (paisajes, animales, escenas de familia, de trabajo, de la vida cotidiana) para que cada uno elija la que más le atrae, dejándola en el lugar. Cada participante pasa delante de sus compañeros y muestra la lámina elegida y comenta por qué la eligió, luego se presenta diciendo *quién es, qué hace, dónde y qué espera del taller o jornada*. La coordinación del taller también se presenta y al final se hace una síntesis de lo escuchado (vivencias, expectativas, etc.)

Técnica para el análisis del lugar de trabajo

Consigna: ¿Cómo veo mi puesto de trabajo?

Para conocer cuáles son los principales riesgos de su lugar de trabajo, se les entrega una hoja en blanco a cada uno de los asistentes (si el trabajo es individual) o una hoja de rotafolio o papel afiche y marcadores (si se pueden formar pequeños grupos de un mismo sector o lugar de trabajo).

Cada participante o pequeño grupo dibuja su puesto de trabajo espontáneamente, como lo imaginan, y visualizan los principales riesgos a los que creen están expuestos, para luego proponer soluciones.

Esta técnica solo se utilizó con el nivel gerencial.

Técnica para analizar la carga global de trabajo

Consigna: ¿Cómo siento mi cuerpo trabajando?

Para que los trabajadores puedan expresar los efectos de esos riesgos en su salud, se les entrega un diseño de figuras humanas para recortar y pegar en una hoja en

blanco, y se les sugiere que reproduzcan la imagen mental que cada uno tiene de cómo siente su cuerpo trabajando.

Mediante esta técnica se busca que cada participante se conecte con cada parte de su cuerpo y perciba cómo se siente física, psíquica y mentalmente. Luego de crear su imagen mental, expresa todas esas sensaciones percibidas, vivenciadas cotidianamente, a través de una figura donde destaca cómo repercuten en su salud. Cada participante puede marcar con colores, en la figura reproducida, las partes del cuerpo donde siente molestias, dolencias etc. Aquí es donde surgen con intensidad los RPST.

Esta técnica es personal, por eso se realiza primero individualmente. Luego se presentan las figuras en forma anónima al pequeño grupo donde cada uno interpreta lo que percibe de las mismas. Posteriormente el autor de la figura expresa lo que quiso transmitir. Una vez finalizado el análisis de todas las figuras se sacan conclusiones que luego se presentan al resto de los grupos en la puesta en común.

Técnica para sistematizar los riesgos detectados y sus efectos sobre la salud

A los participantes de cada grupo se les entrega una hoja o papel afiche y se les pide que realicen un cuadro poniendo en la primera columna los principales problemas detectados, y en la siguiente columna (al lado de cada problema), las causas que creen que los provocan. En la tercera columna deben pensar y proponer estrategias para superarlos, eliminando la/s causa/s que los originan.

Principales problemas percibidos	Posibles causas	Estrategias de solución		
		personales	del equipo	Institucionales

Esto es importante ya que, como hemos expresado anteriormente, cuando se motiva y moviliza a los trabajadores llevándolos a tomar conciencia de sus condiciones de trabajo, es fundamental que también puedan pensar en cómo superar esas dificultades.

En esta investigación, dado que no se llevaron a cabo los talleres de devolución, se solicitó la elaboración de estrategias a los participantes en cada taller para elevarlas a las autoridades a fin de mejorar esas condiciones de trabajo y superar las causas de los riesgos psicosociales detectados.

Plenario

Al final de cada técnica se realiza una puesta en común en la que, entre todos los participantes, se sacan conclusiones y se proponen estrategias para superar los problemas.

Durante todo el proceso, la coordinación debe respetar el protagonismo de los participantes.

Conclusiones

En la investigación que se desarrolló en la empresa estudiada, dada la gran cantidad de materiales obtenidos en cada taller, muy ingeniosos y creativos, así como la participación activa y los testimonios de todos los participantes, se realizó un análisis cuidadoso de los diversos documentos, notas y archivos multimediales (imágenes elaboradas por los grupos y sus testimonios escritos y orales) con la asistencia del software específico para el análisis de datos cualitativos.

Al analizarlos y procesar toda esa información, fue necesario elaborar una síntesis de los resultados obtenidos en cada técnica, tomando los aspectos más representativos surgidos en los distintos talleres. Se elaboraron informes de avance luego de cada taller y al finalizar se realizó un informe final integrando todos los resultados obtenidos por sucursal y nivel jerárquico.

El resultado final de estos talleres permite a los trabajadores tomar conciencia de los riesgos a los que están expuestos y asumir el compromiso de abordar esos problemas para superarlos. No obstante, es fundamental tener en cuenta que, generalmente, las estrategias de solución propuestas por los participantes sobrepasan sus posibilidades y dependen de la dirección ejecutiva, es decir de quienes toman las decisiones.

Cabe destacar que los resultados obtenidos debieron ser constatados desde un abordaje interdisciplinario, enfocados en estrategias integradas de investigación cualitativas y cuantitativas. Se aplicaron métodos mixtos: métodos cualitativos (talleres de visualización, entrevistas, observaciones ergonómicas) y métodos cuantitativos (encuesta al personal, estadísticas de salud y ergonómicas). La premisa central es que el uso de abordajes cuantitativos y cualitativos de estudio, en combinación, brinda una mejor comprensión del problema de investigación que nos ocupó. La convergencia de conclusiones ayudó a corroborar los hallazgos y aumentar la profundización y el alcance de los resultados (Chernobilsky, 2019).

Como resultado de la integración de todos estos enfoques se elaboró un informe final con las conclusiones obtenidas en esta investigación.

Es necesario tener en cuenta que para evitar las consecuencias negativas de los riesgos psicosociales en el trabajo es muy importante garantizar la calidad de vida en el trabajo para el bienestar individual y el éxito social de la organización.

Por otro lado, es conveniente crear espacios adecuados para la participación e intercambios de opiniones y toma de decisiones sobre cuestiones que interesan a cada sector. Es esta actividad colectiva la que permite la construcción de normas, reglas y valores compartidos, que por ser dinámicos se van ajustando constantemente. Porque trabajar implica no sólo realizar las tareas prescriptas, sino también hacer funcionar el tejido social y las dinámicas intersubjetivas.

Capítulo 6

Salud ocupacional y bienestar desde la perspectiva de la medicina del trabajo

Daniel FONTANA

Introducción

La tarea desarrollada para esta investigación estuvo basada en dos pilares fundamentalmente: entrevistas al personal del equipo de salud y análisis estadísticos de las tareas llevadas a cabo por el mismo.

No vamos a repetir la definición de riesgos psicosociales en el trabajo ni la fisiopatología del estrés que han sido expuestas por el Dr. Neffa al inicio de esta obra.

Sí queremos resaltar que, al tratar de conocer el impacto de los riesgos psicosociales sobre la salud, es más cierto que nunca el viejo adagio médico que dice: "el que no sabe lo que busca, no entiende lo que encuentra". Es decir: si la cultura del equipo de salud está orientada al diagnóstico de enfermedades sin un análisis de las causas primarias que las determinaron, es muy probable que se caiga en el facilismo diagnóstico de sostener que "en esta empresa no hay enfermedades psicosociales".

El equipo de salud debe tener muy claro que:

- El ser humano reacciona ante las situaciones de adversidad como una unidad psicobiosocial.
- Los riesgos psicosociales en el trabajo determinan respuestas agudas o crónicas, insidiosas, subclínicas, con síntomas inespecíficos y con buena respuesta a tratamientos de distinta acción.
- Hay diferentes "perfiles" de las enfermedades psico-orgánicas, ya que cada una de ellas tiene indicadores y manejos diferentes.

Procesos en la expresión de las enfermedades por riesgos psicosociales en el trabajo

El efecto sobre la salud psicofísica de los RPST generalmente comienza en forma insidiosa, con síntomas inespecíficos y subclínicos que progresivamente se van

consolidando en la medida de que la resiliencia y la toma de decisiones frente a esta situación vivida por el trabajador no sea la adecuada.

Frente a situaciones de disconfort laboral, el organismo humano responde como una unidad biopsicosocial en la que todas las reacciones están íntimamente entrelazadas, y no es correcto encuadrar un síntoma como expresión de una enfermedad puramente orgánica, como por ejemplo vemos en la hipertensión arterial.

Las afecciones médicas consecuentes a situaciones de estrés pueden ser clasificadas en agudas o inmediatas y crónicas. Mientras que en las agudas hay una relación causa efecto directa y fácilmente reconocida, los efectos crónicos de los riesgos psicosociales no se asocian tan fácilmente, toda vez que son insidiosos, multicausales, con síntomas inespecíficos y que incluso responden bien a diferentes tratamientos.

Las enfermedades generadas a partir de los RPST se deben encuadrar como manifestaciones de un proceso progresivo, no continuo, ya que pueden presentar síntomas en forma espasmódica desencadenados por situaciones de estrés laboral o familiar.

Hemos creado un esquema lineal de la gravedad de los efectos, que consiste en listarlos desde un extremo al otro:

Descontento y malestar -> Disbalance trabajo y salud -> Enfermedad -> Muerte o Suicidio.

Es necesario visualizar estos "perfiles", representados como caras de una pirámide de base cuadrada, para comprender cómo las manifestaciones clínicas y sus indicadores no serán iguales en todas las etapas de manifestación de las consecuencias de los RPST. Los indicadores de alarma, los diagnósticos y los tratamientos serán distintos en función del perfil en que se encuentren. Tampoco serán aplicables las mismas medidas de prevención (primaria, secundaria o terciaria) para cada uno de ellos.

Figura 1. Perfiles de las manifestaciones clínicas originadas por los RPST

Fuente: Elaboración propia

1. *Descontento y malestar*: son los efectos que se manifiestan en un trabajador sometido a disconfort laboral. Los síntomas generalmente son el insomnio y la irritabilidad. En esta etapa el diagnóstico solamente lo puede hacer el mismo trabajador y por ello es indispensable que haya recibido capacitación respecto de la detección precoz de estas situaciones (prevención primaria).
2. *Disbalance trabajo y salud:* puede manifestarse de manera espontánea o como empeoramiento por la exposición a situaciones vividas por el trabajador como peligrosas; busca consciente o inconscientemente evadirlas. La diferencia con el anterior perfil es que aquí se produce el ausentismo laboral de corta duración. Puede darse el caso de que busque apoyo en adicciones o automedicación. En este perfil es fundamental que la empresa tenga previstos programas de asesoramiento y apoyo a los que el trabajador y el supervisor puedan acceder en forma anónima. Indicador: ausentismo de corta duración (prevención secundaria).
3. *Enfermedad:* puede presentarse la enfermedad en forma sorpresiva y sin antecedentes o bien ser la culminación de un proceso insidioso. Los servicios de salud ocupacional deben tener la capacitación suficiente como para descubrir la presencia de un trastorno sicofísico detrás de la consulta de un síntoma aparentemente banal. Aquí es donde las estadísticas de las consultas médicas y el ausentismo de larga duración tienen su valor como indicadores. La prevención secundaria y terciaria aquí se imbrican y superponen.
4. *Asesinato o suicidio*: es la etapa final del proceso en casos de *bullying* (acoso laboral). Son conocidos los sucesos con asesinatos a individuos o a grupo de individuos. Indudablemente aquí se llega cuando todos los mecanismos de prevención, diagnóstico, manejo y tratamiento de los efectos de los RPST sobre el trabajador han fallado.

En base a lo expuesto desarrollamos a continuación un esquema final (tabla 1) desde el cual podemos tener una idea más clara de los diferentes perfiles de presentación de los efectos de los factores psicosociales en la población trabajadora, los síntomas que pueden presentarse, los indicadores que deberíamos buscar, los procedimientos diagnósticos y finalmente las principales acciones necesarias como para evitar la presencia de los trastornos generados por las situaciones de estrés laboral.

Reiteramos: no siempre la evolución de los síntomas de las enfermedades que surgen como consecuencia de los RPST sigue este curso linealmente.

Tabla 1. Perfiles de efectos clínicos de los RPST con síntomas, indicadores, diagnóstico y acciones

PERFIL	SINTOMAS	INDICADOR	DIAGNÓSTICO	ACCIONES
DESCONTENTO Y MALESTAR	Insomnio Irritabilidad	No existe	Autodiagnóstico	Prevención Primaria: capacitación para la detección precoz de estas situaciones
DISBALANCE TRABAJO - SALUD	Ausentismo Adicciones Automedicación	Ausentismo frecuente de corta duración	Compañeros Supervisores	Prevención Secundaria: Programas de asesoramiento y apoyo de fácil acceso para los colaboradores
ENFERMEDAD	Múltiples: Psicológicas, Alérgicas, Cáncer Inmunitarias	Ausentismo de media y larga duración	Profesionales del Equipo de Salud	Prevención Terciaria: Procedimientos para la derivación, atención médica y reinserción del trabajador
SUICIDIO O ASESINATO	Serio cuadro psiquiátrico	Cantidad de Intentos de suicidio o muertes por afecciones derivadas de los RPST	Tardío y posterior al desenlace	Revisión de los procedimientos de prevención , diagnóstico, manejo y tratamiento de los RPST

Fuente: Elaboración propia

Metodología utilizada en la investigación

La recolección de la información necesaria para un diagnóstico de enfermedades relacionadas con los RPST se logra mediante dos circuitos:

1. Circuito informal

Es el que surge de la necesidad de compartir y consultar alguna situación o síntoma que tanto trabajador como supervisor o delegado gremial consideran problemática desde el punto de vista de la salud psicofísica.

Hay empresas que habilitan una línea telefónica anónima para facilitar este circuito informal.

En esta oportunidad se realizaron entrevistas individuales a todo el equipo de salud (médicos, enfermeros etc.), buscando conocer por un lado el nivel de conocimiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo como trabajadores de una empresa industrial de esta magnitud, y por el otro, ya como agentes de salud, sus experiencias en cuanto a los diagnósticos de las causas primarias de las consultas clínicas.

2. Circuito formal

- Se analizaron los *registros de ausentismo* de causa médica -tanto de corta como larga duración-, rango etario, antigüedad en el sector, sector de trabajo, turno o diurno. Enfermedades profesionales, accidentes e incidentes de trabajo, exámenes médicos periódicos. Se correlacionaron las estadísticas anteriores a sectores de la sucursal a fin de buscar la mayor o menor

incidencia de trastornos de la salud según la cultura de mando y seguridad de cada sector.

- Se chequearon los *exámenes médicos periódicos*.
- Se estudiaron varios *programas de prevención de riesgos, promoción de salud y bienestar*, implementados por la gerencia pertinente.

Sugerencias para ser aplicadas en las medianas y grandes empresas

Registros de ausentismo: con los avances tecnológicos actuales es necesario que los servicios de medicina laboral cuenten con sistemas computarizados *on line* de registro de las ausencias para así tomar decisiones sanitarias oportunas.

Exámenes médicos periódicos: indudablemente es un momento único e ideal para realizar algunas preguntas que puedan servir para que el trabajador nos manifieste las situaciones de estrés, ya sea familiar o laboral por las que está pasando.

Como señaláramos en el cuadro marco de los distintos perfiles que pueden mostrar los RPST, la disfuncionalidad laboral "descontento y malestar", se suele manifestar por irritabilidad e insomnio, por ello en la "declaración jurada" de la historia clínica es necesario incorporar preguntas relacionadas con esos síntomas, ya que nunca se los considera y se pierde así un momento único del contacto con los trabajadores con "normalidad sufriente" (Dejours) por lo que, reiteramos, es muy conveniente incluirlas a futuro :

- Durante el último tiempo: ¿Le cuesta dormirse? ¿se despierta a la noche? ¿su sueño no es reparador?"
- Durante los últimos 6 meses: ¿considera que estuvo más irritable?" ¿Ha tenido reacciones desmedidas en su casa o en su sector de trabajo?
- ¿Toma algún tranquilizante en los últimos 6 meses?, ¿fue recetada por un profesional?, ¿qué medicamento y dosis usa?
- ¿Ha notado que no puede controlar la ingesta de bebida alcohólica?, ¿el tabaquismo o el juego?
- ¿Cree que las drogas prohibidas le pueden mejorar su estado anímico?

Programas de prevención de riesgos, promoción de salud y bienestar: consideramos que pueden ser de utilidad, ya que desde el punto de vista de los RPST es habitual que situaciones de estrés de cualquier índole (familiar o laboral) desencadenen adicciones en el trabajador que puede, en caso de estar bajo los efectos del alcohol y drogas, realizar acciones inadecuadas durante el proceso de trabajo determinando un riesgo para su propia seguridad, la de sus compañeros e incluso el medio ambiente.

En enero de 1995, la OIT, vía el consejo de administración, convocó a una reunión de expertos en Ginebra con el fin de establecer "un repertorio de recomendaciones prácticas sobre el tratamiento de los problemas relacionados con el alcohol y las drogas en los lugares de trabajo". Como resultado de dicha reunión (OIT, 1996) se publica el *Repertorio de recomendaciones,* que señala los siguientes puntos para ser incluidos a la hora de fijar una política empresaria de prevención del uso de alcohol y drogas.

Los siguientes constituyen los puntos esenciales de este repertorio:

- Las políticas y los programas deben promover la prevención, la reducción y el tratamiento de los problemas relacionados con el consumo de alcohol y de drogas que se plantean en el lugar de trabajo.
- Los problemas relacionados con el consumo de alcohol y de drogas deben considerarse como problemas de salud y, por consiguiente, tratarse, sin discriminación alguna, como cualquier otro problema de salud.
- Los empleadores, los trabajadores y sus representantes deben evaluar conjuntamente los efectos del consumo de alcohol y de drogas en el lugar de trabajo y cooperar para elaborar una política para la empresa.
- Los empleadores, en colaboración con los trabajadores y sus representantes, deben adoptar disposiciones que sean razonablemente factibles para identificar condiciones de trabajo que influyen en los problemas relacionados con el consumo de alcohol o de drogas, y adoptar medidas de prevención o corrección.
- Para evitar toda ambigüedad e incertidumbre en su política, el empleador debe aplicar idénticas restricciones tanto al personal de dirección como a los trabajadores.
- Para fomentar la seguridad y la salud en el lugar de trabajo se deben llevar a cabo programas de información y capacitación sobre el alcohol y las drogas.
- Los empleadores deben asegurar el carácter confidencial de toda la información comunicada en lo que atañe a los problemas relacionados con el consumo de alcohol y de drogas.
- Los trabajadores que quieran recibir tratamiento y rehabilitación para sus problemas relacionados con el consumo de alcohol o de drogas no deben ser objeto de discriminación por parte del empleador y deben gozar de la seguridad del empleo usual y de las mismas oportunidades de traslado y ascenso profesional que sus colegas.
- Debe reconocerse que el empleador tiene autoridad para sancionar a los trabajadores cuya conducta profesional sea impropia como consecuencia de problemas relacionados con el consumo de alcohol o de drogas. Sin embargo, es preferible que los remitan a los servicios de asesoramiento, tratamiento y rehabilitación en vez de aplicarles sanciones disciplinarias. Si un traba-

jador no colaborara plenamente con el tratamiento, el empleador podrá tomar las medidas disciplinarias que considere oportunas.

- El empleador debe aplicar el principio de no discriminación en el empleo a los trabajadores que consumen o consumían alcohol y drogas, de conformidad con la legislación y los reglamentos nacionales.

En Argentina, durante las jornadas organizadas por ARPEL en Buenos Aires los días 20 y 21 de septiembre de 2017, la especialista en seguridad y salud en el trabajo de OIT Cono Sur Carmen Bueno[1] disertó sobre "Gestión del consumo de sustancias psicoactivas en empresas de petróleo y gas"[2].

Dado que las políticas empresarias obedecen fundamentalmente a un criterio de prevención de accidentes, es necesario extender a las empresas contratistas la exigencia de que no sólo adhieran a la política, sino que generen una política propia en línea con los postulados. Dicha política deberá ser muy clara en cuanto a que los casos “positivos” de las muestras de alcohol y drogas *no serán* despedidos, sino que tendrán los mismos beneficios que la ley fija para los trabajadores enfermos por cualquier patología.

[1] https://www.linkedin.com/in/carmen-bueno-255a8756/?originalSubdomain=cl
[2] La prevención del consumo de drogas en el ámbito laboral: https://www.youtube.com/watch?v=8LihVz7SbE8&t=1210s

Capítulo 7

Observación de la actividad de trabajo desde la perspectiva de la ergonomía

Lucie NOUVIALE

Introducción

Este documento presenta el desarrollo metodológico del estudio ergonómico como parte del enfoque pluridisciplinar de la investigación intitulada "Proyecto de investigación sobre los riesgos psicosociales en el trabajo y medidas de prevención […]".

La ergonomía se define como, la disciplina que se enfoca en la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema (*Internacional Ergonomics Association*, 2000). Tiene un doble objetivo: asegurar el bienestar humano y el rendimiento general del sistema. La disciplina promueve un abordaje holístico, sistémico, centrado en las personas, para analizar y diseñar sistemas de trabajo que consideren los aspectos físicos, cognitivos, sociales, organizacionales y ambientales, entre otros (Falzon, 2010; Salvendy, 2012).

Este trabajo se desarrolla en la tradición de la ergonomía de la actividad, que tiene como esquema fundador la diferencia existente entre la tarea prescrita (definida por los objetivos, los procedimientos, etc.) y la actividad humana (que se traduce en el trabajo real). Integra la noción de regulación o ajustes constantes que hacen las personas para alcanzar los objetivos establecidos por la organización (Leplat, 1971; Faverge, 1966, citados por Falzon, 2010). Los componentes sobre los cuales se basa el análisis son:

- las características de la tarea a realizar (turno, composición del equipo, descripción de puesto, etc.),
- las características de las personas que realizan el trabajo (formación, estado de salud, antigüedad, etc.),
- la actividad humana de trabajo (desplazamientos, dirección de la mirada, comunicación, posturas de trabajo),
- sus efectos sobre la población estudiada y sobre los resultados del sistema.

Durante la investigación, el objetivo del estudio ergonómico fue identificar los condicionantes del trabajo -tales como las características de la tarea-, a fin de establecer los determinantes de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo según los ejes definidos por Gollac (2010).

A continuación se describen los aspectos metodológicos del trabajo. En primer lugar, se exponen las diferentes etapas del proceso de investigación. Luego se describen las tres principales técnicas de recopilación de datos (entrevistas, observaciones y análisis de documentos existentes). Finalmente, se estipula el modo de procesamiento de los datos.

Metodología de trabajo

Este estudio fue realizado en dos etapas. En un primer tiempo, un estudio exploratorio se llevó a cabo entre los meses de febrero y mayo de 2022. La primera etapa consistió en establecer las bases para armar el diseño metodológico del proyecto de investigación a partir de entrevistas realizadas a diferentes personas de la empresa. Permitió también familiarizarse con el rubro, el vocabulario profesional y conocer las expectativas de los participantes frente al presente proyecto.

En una segunda etapa, la asistencia a los talleres de visualización organizados desde el enfoque de la psicología del trabajo tuvo como propósito conocer la percepción de las personas sobre el origen de los RPST. Durante la misma etapa, se realizaron las recopilaciones de datos a partir de observaciones, entrevistas y el análisis documental establecido en diferentes sectores y sucursales de la organización. Las visitas se hicieron durante el año 2022. En la tabla 1 se presenta el detalle de los lugares de realización de las visitas y la cantidad de entrevistas.

Tabla 1: Lista de los sectores recorridos, fechas y cantidad de personas entrevistadas.

	Sectores recorridos
Sucursal 1	Los sectores recorridos son de Relaciones Institucionales, de Compras, de Administración, de Recursos Humanos, de Auditoría Interna. Realización de 8 entrevistas semi dirigidas
Sucursal 2	Los sectores recorridos son los sectores de almacenamiento, formación, mantenimiento, programación de la producción, sistema y áreas exteriores. Realización de 4 entrevistas no dirigidas y 1 entrevista
Sucursal 3	Sectores de oficina, áreas externas, programación de la producción. Realización de 4 entrevistas semi dirigidas

Las herramientas de recopilación de datos

La grilla de entrevistas. Los ejes investigados están relacionados con los medios que tienen las personas para realizar el trabajo. Se desglosan los ítems de la grilla de entrevista:

Condiciones de la infraestructura, herramientas y equipamiento: descripción del espacio de trabajo (mantenimiento, luz natural, tamaño de lugar, ruido, olores), descripción de los puestos de trabajo (oficina cerrada o abierta, espacio para guardar efectos personales, escritorio personal o compartido, salas de reuniones y cantidad de personas, escritorio para visitantes, comedor), posición de los miembros del equipo en el espacio (cercanía de los miembros del equipos, necesidad de realizar viajes, tipo de organigrama), descripción de las herramientas de trabajo (físico: silla, *mouse*, computadora, *notebook*, etc.; tecnología de la información y de la comunicación: software)

Condición de management: problemas expresados por las personas entrevistadas, recursos implementados para prevenir conflictos, condiciones de *management* (cantidad de personas a cargo, modelo de organización del trabajo: presencial o híbrido), organización temporal del trabajo (sincrónico, asincrónico, resolución de problemas, pausas, tiempo social, existencia de rutinas, semana tipo, etc.), descripción de las tareas que tienen que realizar, identificación de los momentos que valorizan las personas, los momentos que crean satisfacción por el trabajo que se realiza (cuando termina un proyecto, comer o compartir salida con colegas, etc.).

La grilla de observaciones. Las observaciones se enfocan en la descripción de:

- los puestos de trabajo: tipo de escritorio, muebles, disposición, espacio de circulación, etc.
- Las herramientas de trabajo (físico: silla, *mouse*, computadora, *notebook*, etc.; programas, planillas de seguimiento, tablero de control visual, etc.)
- La ocupación del espacio al momento de la realización de las entrevistas (cuantos escritorios están ocupados, vacíos, con personas ausentes por *home office* o ausencias por vacaciones, enfermedades de largo tratamiento, etc.).

El análisis de documentos existentes. El análisis de los datos existentes se basa en las estadísticas descriptivas para entender el universo analizado. Los datos analizados fueron registrados entre los años 2018 y 2022 por la organización y suministrados por esta última:

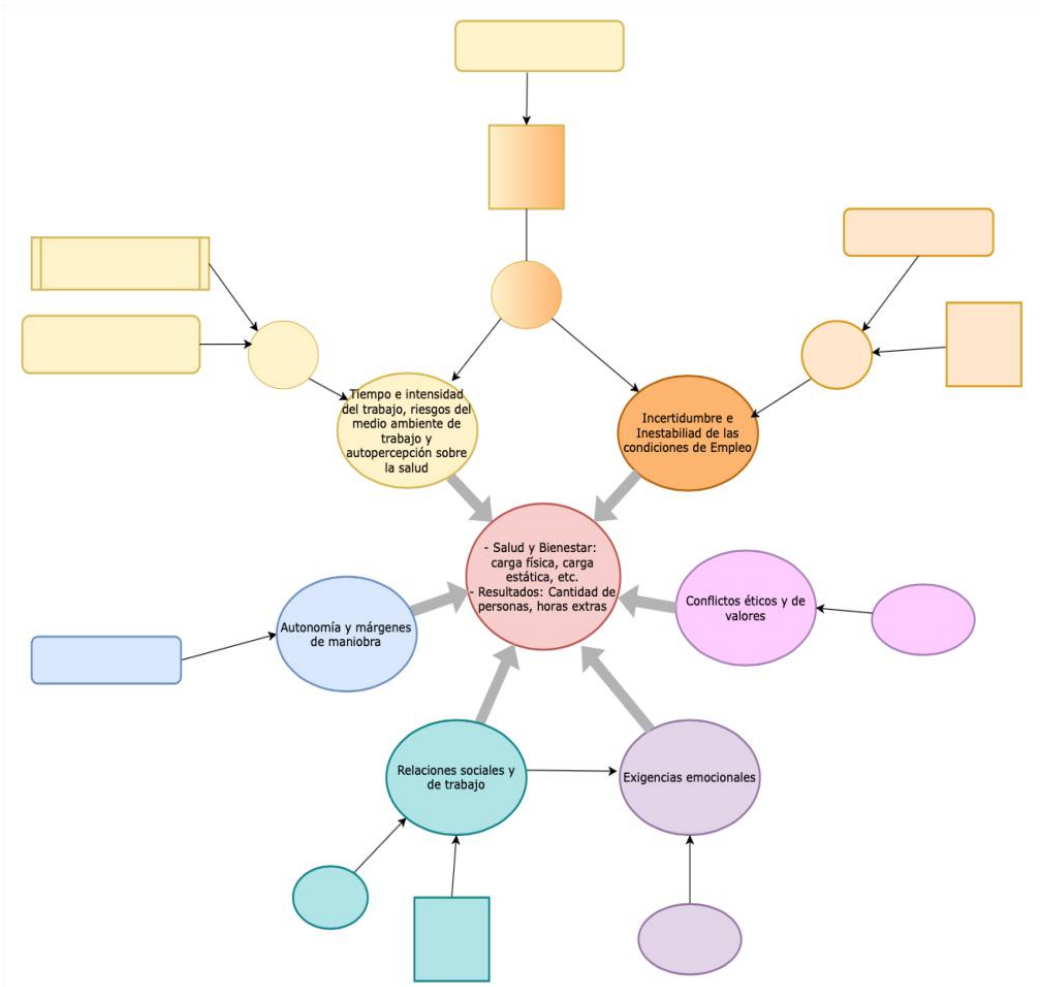
- la base de datos del personal
- los movimientos de personas por sector

También se realizó el análisis de datos existentes, como los planos de los pisos y los organigramas de las gerencias, para observar si existe una diferencia entre el trabajo prescrito (la tarea) y el trabajo real (la actividad).

El tratamiento de la información

La información recopilada se analizó y clasificó según la categoría de determinantes (material / física o organizacional). Además se mostraron las interrelaciones entre estos diferentes determinantes del trabajo.

Figura 1: Ejemplo de representación gráfica utilizado para presentar los problemas y sus causas según los 6 ejes de Gollac.



Fuente: Elaboración propia. Los bloques vacíos están a título indicativo. No son representativos de los resultados finales obtenidos durante la investigación.

La figura 1 representa el formato de esquema utilizado para asociar las condiciones con los problemas detectados por ejes de los factores psicosociales en el trabajo según Michel Gollac.

Conclusiones

La integración de diversas disciplinas en la investigación posibilita la combinación de técnicas subjetivas y objetivas, así como cualitativas y cuantitativas. Las principales conclusiones sobre los aspectos metodológicos vinculados con los alcances y límites de la ergonomía en la metodología de trabajo se describen a continuación.

La inclusión de la ergonomía en la investigación aportó a la metodología combinada la recopilación de información subjetiva y objetiva. El enfoque de la ergonomía de la actividad favoreció una descripción cualitativa y la identificación de las interrelaciones entre los determinantes del trabajo. Los aportes de los talleres de visualización y las observaciones se consideraron como técnicas complementarias que favorecieron la detección de la diversidad de condiciones existentes durante las recorridas y la observación *in situ*. En relación con la exploración estadística de los datos existentes, esta técnica se destacó por reconstruir la evolución temporal de algunos cambios organizacionales, a fin de ilustrar en números las percepciones expresadas y facilitar la comprensión de los relatos expresados durante las entrevistas y talleres. Además, favorece un enfoque integral que abarca la totalidad de los sectores.

En cuanto a las **limitaciones del trabajo** realizado, el enfoque de los riesgos psicosociales en el trabajo se centró en identificar los factores de riesgo, y no en la detección de los elementos existentes que favorecen el bienestar y la calidad de vida en el trabajo. También los procesos de búsqueda de soluciones, de modalidad de comunicación de los resultados y de implementación de los planes de acción aparecieron como elementos importantes a considerar desde la construcción del proyecto para no generar falsas expectativas en la población participante.

El posicionamiento teórico del análisis de la actividad humana en ergonomía permite un aporte objetivo a la metodología de investigación, pero la diversidad y la variabilidad de las situaciones a analizar dificultan la selección de las situaciones de trabajo a observar. Genera una gran cantidad de recopilación de datos, especialmente cualitativos.

Como **perspectivas futuras** de trabajo, se observa que el abordaje pluridisciplinar de la investigación aporta miradas diferentes y complementarias del problema analizado. Reforzar la comprensión de las representaciones disciplinarias de abordaje de los RPST, identificar los aportes y los límites de cada disciplina -o su técnica de recopilación de datos- podría profundizar un trabajo con una perspectiva interdisciplinaria. Asimismo, esta perspectiva lleva a reflexionar en una metodología general, con pasos cronológicos integrados, en la que algunas técnicas podrían orientar con sus resultados otras técnicas, y así profundizar los análisis realizados.

Capítulo 8

Metodología de la encuesta de riesgos psicosociales en el trabajo

María Laura HENRY

Introducción

En las páginas que siguen vamos a explicar los pasos que se siguieron para la preparación de la encuesta y para su aplicación en las diferentes sedes de la empresa. Se trató de una actividad que requirió la participación de profesionales con diferentes roles para alcanzar los objetivos establecidos. Por el lado de la Universidad Nacional de Moreno, se desempeñaron las siguientes personas:

- Coordinadora: María Laura Henry.
- Jefa de campo: Ana Belén Ferreyra
- Informático: Nahuel Sánchez
- Encuestadores/as: Agostina Puch, Blanca Soledad Díaz, Brenda Espíndola, Claudia Noemí Fernández, Deborah Pane, Evelyn Becerro, Ezequiel Villagra, Griselda Ortiz, Karen Ortiz, Lucia Ferrer, Lutmila Ríos, María Victoria Vilte Castro, Rocio Avila y Ruth Pérez.

Por el lado de la empresa, se contó con la estrecha colaboración de referentes en cada sede que ayudaron a la coordinación de los preparativos y de las actividades que implicaba la encuesta. En conjunto, este equipo de la UNM y de la empresa trabajó en permanente comunicación para responder a los requerimientos del trabajo de campo y para ir ajustando cuestiones operativas o técnicas que iban surgiendo durante la aplicación de la encuesta.

Características de la encuesta y de su formulario

El formulario utilizado estuvo basado en una encuesta sobre riesgos psicosociales en el trabajo que se aplica a nivel nacional en Francia, y que fue elaborada por un equipo de expertos encabezado por Michel Gollac en 2011, a los fines de relevar la incidencia de estos riesgos en aquel país. Esta encuesta es aplicada periódicamente por el INSEE (Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos) y constituye una iniciativa del Ministerio de Trabajo de Francia para visibilizar los RPST y construir datos fehacientes sobre su incidencia y evolución.

Como forma de retomar esos desarrollos, el Dr. Julio Neffa trajo a Argentina el formulario de esa encuesta y con un equipo de la Universidad Nacional de La

Plata (UNLP) adaptó el instrumento a la realidad laboral de nuestro país, por medio de un trabajo de reflexión teórica y metodológica con un equipo interdisciplinario. El resultado fue la confección del *Cuestionario sobre riesgos psicosociales aplicable en Argentina,* que ya ha sido utilizado para estudiar los RPST en diversos espacios laborales (públicos, privados, cooperativas) y en el marco de proyectos académicos de diferentes universidades: Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de La Pata y Universidad Nacional de Moreno, entre otras.

Para la investigación en la empresa, el formulario fue nuevamente revisado a los fines de detectar si algunas preguntas necesitaban alguna aclaración o si debían usarse otras palabras adaptadas a la naturaleza del trabajo bajo estudio. Como parte de esta iniciativa, el 22 de septiembre de 2022 la coordinadora de la encuesta y la jefa de campo hicieron 4 encuestas de "prueba piloto" a trabajadores de diferentes perfiles laborales y sociodemográficos en una de las sucursales de la empresa. A partir de esta prueba, pudieron hacerse leves ajustes al formulario y se corrigieron cuestiones técnicas (filtros, diagramación de las preguntas, etc.).

De manera simultánea, en esas primeras semanas se fue preparando el software para cargar las encuestas, el cual fue instalado en los servidores de la Universidad Nacional de Moreno. Al respecto se usó un software libre denominado LimeySurvey, que permite su adaptación a diferentes relevamientos. La prueba piloto de esas primeras encuestas también se articuló con este aspecto, dado que fueron cargadas al software y se pudieron detectar cuestiones que necesitaban ser ajustadas por el informático antes del trabajo de campo.

Forma de aplicación de la encuesta

Por la complejidad y extensión que presenta el formulario de encuesta, la misma requiere su administración en forma presencial y a cargo de encuestadores especialmente capacitados. Es por eso que en el segundo semestre de 2022 se procedió a la convocatoria de estudiantes y graduados de la Universidad Nacional de Moreno -de las carreras de Relaciones del Trabajo y de Trabajo Social-, para cumplir ese rol.

Se seleccionaron 14 encuestadores, quienes luego realizaron en el mes de noviembre de 2022 un curso de capacitación (5 clases de 3 horas cada una), en el cual recibieron contenidos sobre salud laboral, el enfoque de riesgos psicosociales en el trabajo y aspectos puntuales de manejo de la encuesta y del sistema de carga. De igual manera, tuvieron asesoramiento desde la carrera de Contabilidad de la UNM para gestionar los aspectos administrativos de su contratación. Por último, el día 1 de diciembre los encuestadores tuvieron una reunión con personal de la empresa (por videollamada) donde pudieron conocer la historia de la misma, su estructura y las actividades que realiza.

En síntesis, este equipo de 14 encuestadores formados en la temática bajo estudio llevó adelante el trabajo de campo en las diferentes sucursales de la empresa. El hecho de que la encuesta haya sido aplicada por encuestadores y no auto-administrada permitió minimizar los posibles errores en el relevamiento de datos y asegurar la mayor calidad posible de los mismos.

En cuanto a la carga de datos, fueron también los encuestadores quienes los volcaron al software de carga, cumpliendo el rol de *data entry*. Este software permitía un acceso remoto de cada encuestador por internet y favoreció el desarrollo simultáneo de la recolección y carga de datos. El formulario digital del Limey Survey replicaba la versión impresa y habilitaba a que cada encuestador marcara las opciones o respuestas que había recabado previamente en el terreno.

Organización del trabajo de campo

Una primera actividad fundamental que se realizó en todas las unidades productivas de la empresa fue informar sobre la encuesta y anticipar a los trabajadores su formato y sus fines. En ese punto se solicitó colaboración a la firma para difundir por los canales internos de comunicación en qué consistía la actividad al menos una semanas antes de su aplicación en cada lugar. Esta "sensibilización" previa se consideraba un factor fundamental para que los trabajadores quisieran participar, dado que era una actividad voluntaria.

Los referentes de la empresa tenían un rol fundamental para gestionar la buena marcha de este relevamiento, dado que por su intermedio se gestionaba la convocatoria a los encuestados. Existía un diseño muestral (más abajo lo explicaremos) y se debían invitar trabajadores con ciertos perfiles. El equipo de investigación iba solicitando a los referentes esas convocatorias y se iban armando "turnos" (día y hora) para recibir a cada trabajador. Estas convocatorias se gestionaban manteniendo el anonimato de los encuestados y también permitían "reemplazos" cuando algunos trabajadores declinaban participar o tenían dificultades para hacerlo (por ejemplo, porque no podía abandonar su puesto).

Como se anticipó antes, las encuestas fueron realizadas en instalaciones de la empresa y su duración promedio fue de 40 a 50 minutos. En cada sucursal se dispuso de salas con privacidad, en las que solo estaban presentes el encuestador y el encuestado. El objetivo era que los trabajadores se sintieran con libertad para expresar sus respuestas y minimizar las posibles auto-censuras.

En cada encuentro, 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 querían responder el cuestionario o si tenían consultas.

De esta forma, la encuesta fue aplicada entre el 5 de diciembre de 2022 y el 3 de marzo de 2023. Para el desarrollo de estas actividades fue central el apoyo (de

información, de recursos y logístico) de parte de la empresa. Al respecto, la comunicación a través de cronogramas y de reuniones de planificación contribuyó a que se ejecutaran de manera adecuada las encuestas. A su vez, la comunicación por mensajería y teléfono terminó de completar este circuito de diálogo permanente, tan necesario para la realización del trabajo de campo.

Información cualitativa para confeccionar la muestra: entrevistas a informantes clave y análisis documental

Previamente a la aplicación de la encuesta, y a los fines de confeccionar una muestra adaptada a la organización bajo estudio, se hizo un paciente trabajo de análisis de información sobre la empresa y sobre su estructura. En este sentido se recolectó información referente a organigramas, áreas, puestos y articulación entre las distintas unidades. También se buscó conocer el funcionamiento cotidiano de la empresa y cómo se vinculaban sus diferentes sucursales.

Para ello, en primer lugar se ejecutó un análisis documental de la estructura de la empresa, revisando organigramas y listados de puestos. En este sentido, se identificaron las jerarquías y ámbitos principales de la organización. Estos hallazgos fueron compartidos y debatidos por la coordinadora de la encuesta con el director del proyecto en reuniones periódicas de trabajo.

En segundo lugar, la coordinadora de la encuesta realizó tres entrevistas cualitativas con profesionales seleccionados (con apoyo de los referentes en la empresa) por tener una amplia trayectoria en la misma, por haber atravesado cambios organizacionales en las últimas décadas y porque, en tanto informantes clave, podían brindar abundante información sobre el funcionamiento de la empresa en sus diferentes etapas.

Paralelamente, se buscó conocer aquellos hitos históricos que llevaron a que la empresa adoptara la forma actual. Con este objetivo se analizaron textos e investigaciones antecedentes sobre la historia de la actividad que realiza, sus principales hitos históricos y cómo los vaivenes socioeconómicos afectaron en cada momento su desarrollo.

En conjunto, esta información permitió obtener un panorama general de la empresa y sus principales ámbitos de funcionamiento. Esto era importante para evaluar la mejor forma de construir la muestra de encuestados, buscando que la misma pudiera ser representativa, tanto en lo referido a los distintos lugares de trabajo como en los distintos perfiles de puestos.

El diseño de la muestra para la encuesta

En las páginas que siguen detallaremos cómo se confeccionó la muestra de trabajadores a ser encuestados. Como veremos, se decidió la confección de un muestreo estratificado con afijación proporcional. Esto significa que cada estrato de la muestra tuvo un número de unidades que es proporcional a las unidades que contienen los estratos de la población. A continuación, veremos con detalle los pasos seguidos.

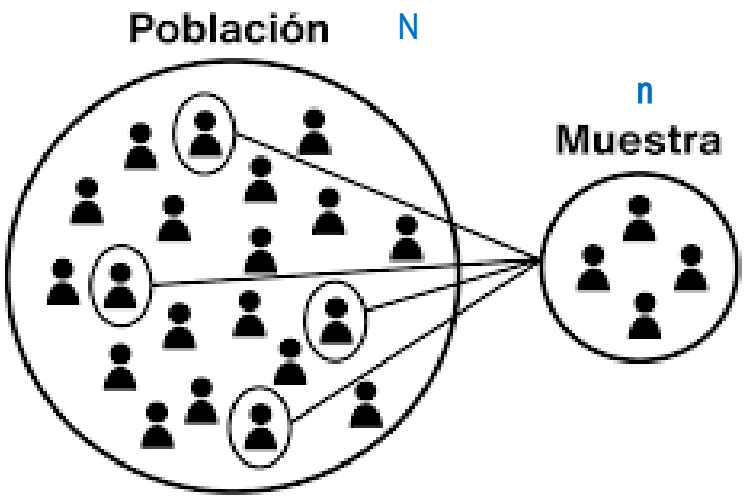
Determinar la cantidad de casos requeridos

Cabe recordar que el muestreo estadístico es una técnica que permite extraer una muestra representativa de una población, y, a partir de esta, obtener conclusiones sobre la población (y no sólo sobre los elementos muestreados). Para que esto sea posible, el diseño de la muestra debe atenerse a ciertos criterios plausibles de ser comunicados y basados en ciertas reglas metodológicas existentes.

El primer dato importante que se buscó fue el número de la **población total** de trabajadores de la empresa.

Luego (como puede verse en la figura 1), una vez determinado N, lo que debía definirse era cuántos casos eran suficientes para obtener una muestra estadísticamente representativa ("n").

Figura 1. Esquema sobre el diseño de la muestra



En estadística, existe una fórmula que permite obtener el tamaño de una muestra para una población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} * p * q}{e^{2} * (N - 1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra buscado
N= tamaño de la población
Z alfa= parámetro que depende del Nivel de Confianza (NC) elegido por el investigador. Para un nivel de confianza del 95%, el Zalfa será de 1,96 (ver tablas).
e= Margen de error aceptado (o error de estimación aceptado). Lo elige también el investigador. Para un MdE de 5%, se usará el valor 0,05. Para un MdE de 1% se usará el valor 0,01. Etc.
p= Probabilidad de que ocurra el evento. Si no se conoce p, hay que poner 50% (es decir que puede o no ocurrir) y se usa el valor 0,5 en la fórmula.
p= Probabilidad de que *no* ocurra el evento estudiado. Idem anterior.

Teniendo en cuenta esta fórmula, primero se procedió a calcular *cuántos casos eran suficientes ("n") para tener una muestra estadísticamente representativa* de los trabajadores de la empresa, dados ciertos criterios de confianza y de margen de error y teniendo en cuenta el tamaño total de la población. Al respecto, se eligió un nivel de confianza del 95 % y un margen de error aceptado de 5 %.

Una vez que se calculó cuántas encuestas debía tener como mínimo el relevamiento, hubo que decidir cómo se iban a aplicar esas encuestas en distintas partes de la organización y con qué criterios. Es lo que se abordará en el próximo apartado.

Muestreo estratificado con afijación proporcional

El muestreo estratificado es una técnica o procedimiento en la que se divide a los casos bajo estudio en distintos subgrupos o estratos. Una característica esencial de la estratificación es que cada elemento debe pertenecer a un único estrato, de modo que los estratos sean excluyentes.

El procedimiento utilizado para llevar a cabo el muestreo estratificado tiene varias etapas:

1. Elegir las variables de estratificación y, por lo tanto, cuántos estratos existirán, en función de la pregunta/tema de investigación (deberán ser *conceptualmente relevantes*).
2. Determinar el tamaño de cada estrato
3. Seleccionar al azar los elementos de cada estrato, hasta obtener el número específico definido para cada estrato.

A continuación, veremos cómo se procedió durante la investigación, para cumplimentar cada una de estas etapas enunciadas.

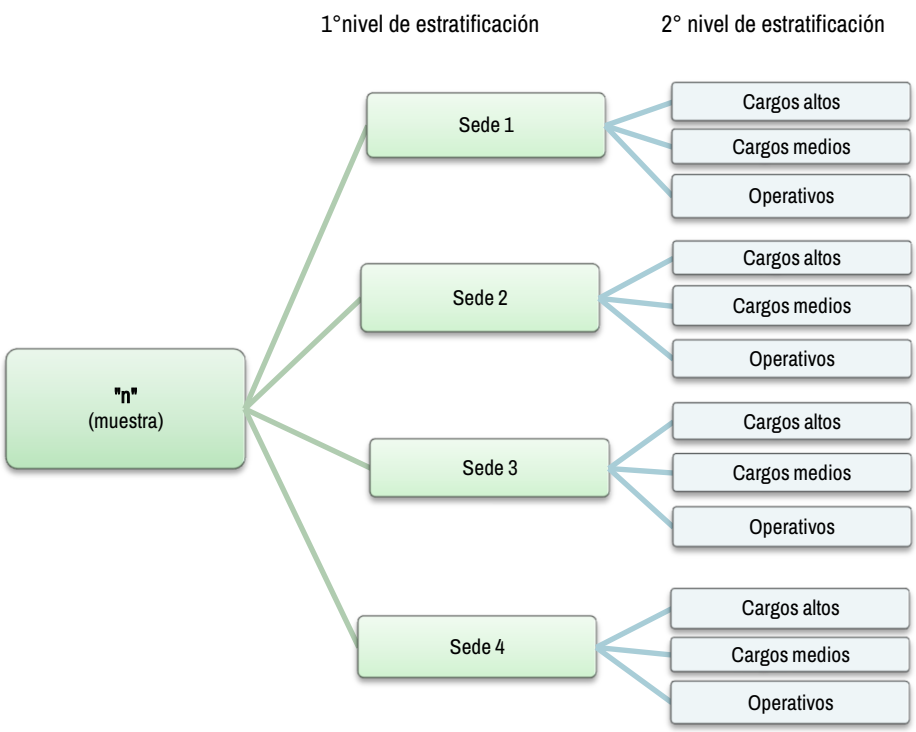
1. Elección de las variables de estratificación y definición de la cantidad de estratos

Para diseñar la muestra de la empresa, se seleccionaron dos variables de estratificación: *lugar de trabajo* y *puesto del trabajador*. De esta forma, un primer nivel de estratificación estuvo determinado por la variable "lugar de trabajo"[1]. Este criterio dio lugar a cuatro estratos, teniendo en cuenta que la empresa tenía 4 (cuatro) sucursales o unidades productivas en todo el país. Un segundo nivel de estratificación estuvo determinado por la variable "puesto" y dio lugar a tres estratos:

1. cargos altos,
2. cargos medios y
3. trabajadores operativos.

De esta forma, el diseño del muestreo estratificado quedó organizado de la siguiente manera (figura 2).

Figura 2. Diseño del muestreo estratificado



2. Determinación del tamaño de cada estrato

[1] Se trató de un requerimiento de los demandantes de la investigación, dado que necesitaban que el relevamiento reflejara la realidad de los distintos establecimientos de la empresa

Como ya se mencionó, para el muestreo se decidió utilizar una *muestra estratificada de asignación o afijación proporcional*. ¿Qué significa esto? Que cada estrato de la muestra tuvo un número de unidades que *es proporcional* a las unidades que contienen los estratos de la población**.** Se mantiene esa relación y de esta forma, la muestra refleja de manera más fiel la estructura de la población.

Para definir el primer nivel de estratificación, construido en base a la variable "lugar de trabajo", se procedió a dividir "n" entre los cuatro lugares de trabajo y se asignaron las unidades a cada estrato, manteniéndose las proporciones existentes en la población. A continuación, se hizo una distribución de los casos al interior del 2° nivel de estratificación, tomando como base la variable "puesto de trabajo".

Por medio de la distribución arriba explicada, quedan conformadas 12 sub-muestras, correspondientes a cada estrato. Esto sucede porque se definió la estratificación en base a dos variables, una de las cuales tiene tres categorías y la otra, tiene cuatro: 3 * 4 = **12**

3. Generar los listados de trabajadores, asociarlos a números aleatorios y seleccionar la cantidad de unidades indicadas en el diseño muestral

Una vez que se distribuyeron las unidades entre los diferentes estratos, se procedió a seleccionar los casos concretos por medio de un mecanismo aleatorio. Para ello era fundamental tener un listado con la TOTALIDAD de todos los trabajadores de la empresa y luego subdividirlo en los 12 estratos de la muestra.

Luego, al interior de cada uno de los 12 listados de trabajadores, *se seleccionó cantidad de unidades que indicaba la muestra por medio de un mecanismo aleatorio*. Al respecto, a los fines de simular digitalmente un "sorteo" de trabajadores, se usó la función "Aleatorio" de Excel[2]:

=ALEATORIO().

Esta fórmula permitió ordenar cada uno de los 12 listados de manera aleatoria y así mantener el criterio de selección al azar.

Si alguno de esos trabajadores no podía o no quería responder a la encuesta, se procedía a convocar al siguiente, y así sucesivamente, pero

[2] A partir de Excel 2010, Excel usa el algoritmo Mersenne Twister (MT19937) para generar números aleatorios. Más información en: https://support.microsoft.com/es-es/office/aleatorio-funci%C3%B3n-aleatorio-4cbfa695-8869-4788-8d90-021ea9f5be73

siempre siguiendo la lista ordenada aleatoriamente hasta alcanzar el número de encuestados requeridos.

Capítulo 9

Observación de la actividad de trabajo desde la gestión de personas

Lara YEPES y Karen ORTIZ

Marco teórico

La gestión de personas es un proceso humano que se viene dando a lo largo de los siglos para ejecutar los trabajos. En Argentina, estos procesos aparecieron a fines del siglo XIX con la creación de Alpargatas, la primera empresa con una oficina de personal que realiza tanto la administración y control de los trabajadores como tareas orientadas a su bienestar (Aldao-Zapiola, 2012). En la actualidad, las prácticas de gestión de personas se basan en un modelo participativo, en el que la responsabilidad del desarrollo de los equipos está centrada en las capacidades del líder para hacer que funcionen adecuadamente. Dichas capacidades consisten en que:

- lleven adelante la gestión del desempeño,
- planifiquen el desarrollo y la formación de las competencias técnicas,
- seleccionen a las personas con las calificaciones necesarias para los puestos de responsabilidad.

Estos elementos, entre otros, dan lugar al denominado *modelo de liderazgo*, que establece una forma de organizar y planificar la labor de cada equipo considerando sus capacidades. En un estudio sobre los inconvenientes para la implementación del modelo de liderazgo en las empresas argentinas, se menciona la complejidad de modificar el modelo autocrático, que es la forma de gestión que tienen las empresas argentinas (Castello et al, 2008). Se plantea la delegación en el desarrollo de los equipos para que puedan alcanzar autonomía; esto se contrapone con el estilo de gestión argentino, en el que hay desconfianza de los resultados que puedan lograr sus reportes e inseguridad provocada por no poder delegar ni abrir la información para que los demás puedan aportar a los logros definidos. En la tabla 1 se muestran las principales características que presenta el modelo gerencial tradicional y el modelo de liderazgo.

Tabla 1. Modelos de gestión,

Centrado en el gerente (tradicional)		Modelo de Liderazgo
Estructura de Silos	→	Interrelación entre áreas y funciones.
Reactivo (espero la tarea/orden)	→	Proactividad (autonomía)
Piensan el *Qué* (enfocado en la tarea)	→	Piensan el *Cómo* (consideran el desarrollo de competencias)
Se basan en el control	→	Se basan en resultados

Fuente: Producción propia a partir de la comparación de 2 modelos de gestión.

Las principales características en el modelo tradicional son la dirección de equipos sin cuestionamientos, la realización de tareas y el control de las personas durante la jornada laboral. Cada área trabaja de manera independiente y presenta sus resultados a la cúpula, que articula los objetivos de cada grupo. En cambio, cuando las empresas comienzan a impulsar el modelo de liderazgo entre sus cuadros gerenciales, esperan un comportamiento proactivo por parte de los equipos, por el que se comparte la información necesaria para que "todos puedan compartir los resultados del éxito". Es por ello que tanto las áreas como los puestos trabajan de manera coordinada y teniendo en cuenta los procesos que ocurren en otro sector. Funciona como un sistema abierto, mientras que el modelo tradicional funciona como un sistema cerrado.

Sobre la base de estas premisas, se pueden analizar organizaciones para evaluar el tipo de modelo de gestión existente pero también si el mismo está relacionado o genera el surgimiento de riesgos psicosociales en el trabajo. A continuación vamos a exponer algunos lineamientos metodológicos sobre el abordaje que se hizo durante el trabajo de campo.

Metodología

Para llevar adelante el trabajo se propone un enfoque cualitativo. En primer lugar, se recurre a la técnica del análisis documental. Al respecto, un punto de partida es la revisión de documentos de procedimientos internos, instructivos y manuales. En cuanto a la información del personal, se analizan el estado de nómina actual, descripciones de puestos de trabajo, los convenios colectivos que encuadran a los trabajadores de la actividad y los organigramas que representan a la empresa en su estructura prescrita. A continuación, y en base a esta información ya revisada se proponen entrevistas con diferentes responsables del sector de recursos

humanos (GRH). Las entrevistas tienen un primer objetivo orientado a conocer la organización real y los procesos de gestión de personas que se llevan adelante. En las entrevistas se consulta sobre el material descripto previamente y que resulta central para llevar adelante la gestión. Además, a través de estos encuentros se puede conocer de primera mano no sólo cómo se llevan adelante esos procesos, sino también los inconvenientes que se presentan. En el análisis de los informes producidos en el área de recursos humanos, se incluyen temas como la cultura organizacional, una encuesta sobre equipos de trabajo, un informe sobre liderazgo de equipos de trabajo y otro sobre el desempeño humano. Estos informes elaborados por profesionales de la GRH, presentan estudios sobre el ambiente, las relaciones en los equipos y los perfiles de los líderes. El análisis de estos documentos nos permite entender aspectos de la dinámica y la cultura de trabajo dentro de la organización. Por otro lado, entender el organigrama nos permite conocer esquemáticamente cómo se organizan los puestos de trabajo, sus vinculaciones y los posibles lazos, tanto verticales como horizontales.

El informe de nómina se utiliza como la base para el análisis de estructura y el contraste con los organigramas entregados. El análisis de la estructura se centra en trabajar en la brecha que surge entre el organigrama como representación gráfica de la estructura interna de una empresa (Werther & Davis, 2006) y el personigrama, un documento dinámico que toma la información de la nómina, nombres y funciones de las personas que componen el área. En lo que respecta a la gestión de personas, se tiene como principal objeto a las personas que trabajan; en este caso, la nómina completa de la empresa. Podemos decir que son la materia prima de la GRH, así como el trigo o el girasol para una cerealera.

Enmarcados en una investigación interdisciplinaria, se decide participar de una edición de los talleres de visualización (capítulo 5) y trabajar con toda la información obtenida en ellos. Un recurso adicional que se incluye en el análisis son los productos diseñados para comunicar en los talleres. Allí se presentan unos trípticos explicativos que detallan el alcance del proyecto. En cada mesa del taller se disponen varias piezas, con el fin que los/las participantes se lleven el documento y tengan presente la información sobre los riesgos psicosociales en el trabajo.

Actividades desarrolladas

En este punto se presentan las dimensiones de análisis, tomando como línea de contenido los procesos de gestión de personas: selección, capacitación, desarrollo, comunicaciones internas, análisis de estructura y desempeño.

a. **Selección**: este proceso se lleva adelante cuando surge la necesidad de cubrir una vacante con ingresos. Los documentos para iniciar el proceso son el requerimiento del área interesada y el perfil del puesto, que se obtiene de la información de la descripción del puesto de trabajo. El proceso de selección nos permite entender el acercamiento y el proceso de inserción de los trabajadores a determinada organización. Los aspectos contractuales están en relación con las condiciones en las que se desarrolla la actividad. Además, los plazos y la estabilidad en esta etapa son cruciales para entender la consistencia del perfil que se debe ocupar. En este proceso, es importante conocer cuáles son las fuentes de postulantes que utiliza la organización para cubrir las vacantes. En los casos en los que se inicia el proceso con una búsqueda interna, tanto participantes como responsables de sectores deben conocer las reglas del proceso, con el fin de articular estas acciones a otros procesos vinculados al desarrollo y los intereses de los participantes. Las búsquedas externas requieren de otros tiempos de definición de perfil y publicación de búsquedas, y el proceso de selección involucra no sólo al área de GRH, sino también a la parte interesada.

b. **Capacitación**: este proceso ha sufrido cambios importantes en los últimos tiempos. Se considera capacitación toda formación requerida para el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo o para posiciones futuras. La capacitación puede ser tanto sobre temas técnicos como para el desarrollo de habilidades actitudinales. Por lo tanto, la gestión de capacitación tiene a su cargo las actividades solicitadas por los diferentes titulares de área que son autorizadas y se suma el seguimiento de las acreditaciones de licencias individuales y capacitaciones técnicas en los puestos que están expuestos a un organismo de control. Este cambio en el proceso para armar el plan de capacitación anual requería de una sola propuesta de reentrenamiento y un registro consolidado con toda la información de cada una de las personas, detallando la formación recibida y la planificada para su puesto de trabajo. A partir de lo descrito, se confirma que los requerimientos de capacitación surgen de la

descripción de puesto y las posibilidades de desarrollo que pueden tener los trabajadores; es de esta manera que se busca bajar la presunción de sesgos de quienes son considerados para cada curso o actividad que se organiza. Existen los sesgos en capacitación cuando el líder del equipo define la capacitación como reconocimiento o señal de confianza para alguna persona de su equipo; en este punto es importante la revisión que realiza el profesional de recursos humanos con el fin de asegurar que las personas alcanzadas cumplan con los objetivos y se ajusten a un proceso que esté alineado a los objetivos de crecimiento de la empresa.

c. **Desarrollo de personas:** en este punto se analiza tanto la estructura de puestos de la empresa como el proceso de evaluación de desempeño. Para armar la estructura de puestos y la asignación de categorías se tomó la información de la descripción de puestos del documento, que establece los requerimientos básicos para cada posición: es el punto de partida inicial de los conocimientos esperables del ocupante del puesto al inicio y hasta donde se complementa:

- una nueva posición,
- cambio de responsabilidades dentro de un área, o
- cambios en las calificaciones, competencias o requerimientos específicos de un puesto de trabajo.

Entender los formularios desarrollados por las organizaciones nos permite ubicar al puesto dentro de la estructura jerárquica de la empresa, ya que contiene tanto el nombre del puesto como la referencia a la categoría. Al respecto, logramos encontrar un campo que señala si es un puesto crítico o no y si requiere de una licencia; este dato final brinda información para las capacitaciones técnicas específicas que el puesto requiere y que son obligatorias para poder desarrollar las tareas. En otros puestos, esta información sobre las competencias necesarias puede no requerir de competencias técnicas específicas. Tanto el objetivo como las principales responsabilidades nos permiten conocer qué hace y para qué lo hace. En un apartado guiado, a partir de la selección del verbo acción del objetivo que debe cumplir, orienta la posición dentro de la estructura jerárquica y así dimensiona el peso específico que ese puesto tiene en la organización.

Luego, se desarrollan los requisitos que debe reunir el ocupante del puesto tanto en estudios como en experiencia previa, manejo de sistemas, idiomas y otros. Este apartado sobre las *Relaciones del puesto* se debe completar con los reportes hacia arriba, abajo y laterales; también indicar el nivel y tipo de contacto que lleva adelante. Nos indicaron la complejidad que puede

enfrentar su ocupante para llevar adelante las tareas de su puesto en relación con las otras áreas a su alrededor. La última sección incluye las competencias actitudinales para cubrir el puesto. Estas competencias se encuentran vinculadas a comportamientos y niveles esperados del ocupante del puesto. Hay competencias que están definidas para todas las personas de la empresa, como así también otro grupo para los niveles de líderes operacionales y corporativos y, uno diferente de competencias para gerentes y subgerentes. Es decir, se estratifican las competencias de acuerdo con los distintos niveles de complejidad y responsabilidad de los respectivos niveles. Esta tarea generalmente la lleva adelante el responsable que tiene a su cargo ese puesto de trabajo y para realizarla cuenta con todo el material descrito, que luego es revisado y evaluado por el profesional de recursos humanos.

d. **Comunicaciones internas**: representan las estrategias comunicacionales necesarias en una organización con el fin de asegurar la difusión de novedades, noticias, nuevos proyectos que se llevan adelante en la empresa. El propósito es afianzar la identidad organizacional asegurando canales que fortalezcan las acciones de motivación, retención y fidelización. Generalmente se lleva adelante desde recursos humanos, considerando que lo que se comunica es central para intervenir en el clima organizacional.

e. **Análisis de estructura:** para analizar la estructura organizacional, utilizamos la pirámide presentada para la gestión de desarrollo.

Figura 1. Esquema de categorización de las competencias para cada uno de los niveles de la estructura de puestos

Fuente: elaboración propia

Al analizar los datos contenidos en los organigramas que corresponden a la estructura teórica de la empresa, también es oportuno para el estudio contrastarlos con lo que se define como estructura real. Cada uno de los niveles requiere de diversas competencias y habilidades, que se complementan necesariamente con los distintos niveles presentes en la estructura. Esto nos permite ubicar y agrupar las distintas categorías, y a su vez, encontrar las similitudes en cuanto a las competencias que se requieren en los niveles.

Al respecto, el análisis de los convenios colectivos (en caso de que existan varios dentro de una misma organización) permite contemplar diversos aspectos puntuales de condiciones de trabajo, formación, acceso, licencias, etc., entre los diferentes trabajadores.

f. **Evaluación de desempeño**: Se entiende que este proceso busca estimar el rendimiento global de un trabajador, su contribución total a la organización en etapa de implementación (Werther & Davis, 2008). Las fases en las que se suele desarrollar una evaluación de desempeño son:

a) Capacitación: presentación del proceso de evaluación, indicando que consta de dos partes: el qué y el cómo, los objetivos definidos para el año y las competencias que la persona puso en juego para poder cumplirlos. El objetivo es construir el vínculo relacional entre cada jefe y su equipo de manera particular, para que la comunicación sea sana y constructiva. Se plantea una metodología para la elaboración de los objetivos anuales y luego otra para el momento de la evaluación.

b) Implementación y observación: seguimiento de los avances, reuniones individuales para conocer las experiencias. Talleres donde se comparten las experiencias, se revisan ejemplos sobre el manual de competencias y el formulario de evaluación.

c) Revisión y *feedback*: espacio de encuentro que permite hacer un análisis sobre la experiencia atravesada en la prueba piloto y los ajustes necesarios para poder llevar adelante la implementación en toda la empresa.

Es interesante entender cómo es el proceso de evaluación de desempeño en cada organización, quién lo desarrolla y cuáles son los criterios propios. Cómo son plasmados los avances y las experiencias durante el proceso es fundamental para entender los aspectos mencionados en los anteriores ítems.

La bibliografía que impulsa estos procesos, desde una mirada propositiva, no pretende ser un juego de premios y castigos, sino una herramienta que

brinde información para el desarrollo de las personas alcanzadas por el proceso.

Referencias

Aldao-Zapiola, C. (2012). *Dos siglos de recursos humanos en la Argentina*. Buenos Aires: Lajouane.

Andersen, I.; Burr, H.; Kristensen, T.S.; Gamborg. M.; Osler, M. et al. (2004). Do factors in the psychosocial work environment mediate the effect of socioeconomic position on the risk of myocardial infarction? Study from the Copenhagen Centre for Prospective Population Studies, *Occupational and Environmental Medicine 61* (11): 886-92. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15477281

Ansoleaga, E. (2013). Sintomatología depresiva y consumo riesgoso de alcohol en trabajadores expuestos a factores psicosociales laborales adversos : Un asunto pendiente en salud pu ́blica. [Tesis] Doctorado en Salud Pu ́blica, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review* (84), 191-215.

Baudelot, C; Coubtant, I.; Gollac, M. & Bessiere, C. (2011). *¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia.* Buenos Aires: Miño y Dávila / Trabajo y Sociedad / CEIL.

Belkic, K., Landsbergis, P., Schnall, P. & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scand J Work Environ Health* (30), 85-128.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Bonde, J.P. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence, *Occupational and Environmental Medicine 65* (7): 438-445. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18417557.

Brown., M.E. & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly 17* (6), 595–616.

Cartron, D. & Guaspare, C. (2010). *Revue de littérature en sociologie sur les risques psycho-sociaux Rapport remis le 13 août 2010 au collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail sous la présidence de Michel Gollac (Administrateur Insee)*. http://damiencartron.free.fr/textes/2010/Revue-Sociologie.pdf.

Castello, O. R.; Gabancho, L. M.; Scafidi, H. E. & van Morlegan, L. (2008). *Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Buenos Aires: EDICON.

Catalano, A.; Mendizábal, N. & Neffa, J. C. (1991). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo y la salud de los obreros del vidrio en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.

Chernobilsky, L. (2019). Estrategia informática para la combinación de datos cualitativos y cuantitativos: ¿Software mixto o combinación de software? En Vasilachis, I (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa – Tomo 2.,* Barcelona: Ediciones Gedisa.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail.* París: PUF.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, París: La Découverte.

Cohidon. C.; Arnaud, B.; Murcia, M. & Comité de Pilotage de Samotrace Centre (2009). Mal-être et environnement psychosocial au travail: premiers résultats du programme Samotrace, volet entreprise France, *Bulletin épidémiologique hebdomadaire.* (25-26), 265-269.

Comisión Europea (2000). *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo - ¿la "sal de la vida" o "el beso de la muerte"?* Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Cox, T. (1978). *Stress*, London: Macmillan.

Cox, T. & Griffiths, A. (1996). The nature and measurement of work stress: theory and practice. En Wilson, J. & Corlet, E. (Eds.) *Evaluation of human work: a practical ergonomics methodology*. London: Taylor.

Cox, T.; Griffiths, A. & Randall R. (2003). A risk management approach to the prevention of work stress. En M. J. Schabracq y J.A.M. Winnubst, C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. New York, John Wiley & Sons Ltd.

Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail.* Paris: Bayard.

Dejours, C. (1992). *Trabajo y desgaste mental: una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. París: Seuil.

Dejours, C. (2009). *Trabajo y Violencia*. Buenos Aires: Modus Laborandi.

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo*. Rosario: Editorial Topía.

Dejours, C. & Gernet, I. (2014). *Psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Derriennic, F.; Touranchet, A. & Volkoff, S. (1996). *Age, travail, santé*. Paris: Les éditions INSERM.

Duarte, R. (2013). Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques [Tesis de Doctorado], CNAM, Paris.

Dupre, M.E.; George, L.K & Peterson, E.D. (2012). The cumulative effect of unemplyment on risks for acute myocardial infarction, *Arch Intern Med, 172* (22), 1731-1737.

Elovainio, M.; Leino-Arjas, P.; Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of psychosomatic research*, *61*(2), 271-274.

Falzon, P. (2010). 01. Naturaleza, objetivos y conocimientos de la ergonomía. Elementos de un análisis cognitiva de la práctica. En Falzon, P. *Manual de Ergonomía* (17-36). Madrid: Editorial Modus Laborandi.

Ferrari, L. (2007). Insignificantizaciones y resignficaciones del trabajador precario. Estudio de la experiencia de trabajo en Buenos Aires entre 2003 y el 2005. [Tesis de Doctorado] Universidad Autónoma de Barcelona.

Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones. En. Filipi, G. & Zubieta, E. (Coord.). *Psicología y trabajo. Una relación Posible*. Buenos Aires: EUDEBA.

Ferrari, L. (2014). Un análisis de los riesgos de los equipos de intervención en violencia laboral: la mímesis, la hiper-representatividad y la cancelación imaginaria. En Veccia, T. *V Jornada de la Cátedra II de Teorías y Técnicas de Exploración y Diagnóstico Psicológico*. Buenos Aires: Eudeba.

Giraudo, E. & Rizzo, R. A. (2022). Carga mental y factores de riesgos psicosociales en el corazón de la red nacional de gas: Los operadores de la sala de control. *Ergonomía, Investigación Y Desarrollo, 4*(3), 35-53.

Giraudo, E. & Neffa, J. C. (1990). *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo: Manual de Apoyo Didáctico y Guía Para la Capacitación*. Buenos Aires: Editorial Hvmanitas.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*, Barcelona: Kairós

Goleman, D. (1998). *Working with emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Gollac, M. & Volkoff, S. (2007, y 2000). *Les conditions de travail*. París: La Découverte.

Gollac, M. (2013). Los riesgos psicosociales en el trabajo, [Seminario internacional]. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Gollac, M. (2013). L'intensité du travail: formes et effets. Le temps des valeurs, https://www.4tempsdumanagement.com/4-11-L-intensite-du-Travail-formes-et-effets-par-Michel-Gollac_a228.html

Gollac, M. (dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maitriser*. París: Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social.

Harrison, R.V (1978). Person-environment fit and job stress. En Cooper & Payne (Eds.). *Stress at work* (175-205) Wiley.

Hartley, J.; Jacobson, D.; Klandermans, B.; Van Vuuren, T.; Greenhalgh, L & Sutton, R. (1991).*Job insecurity: Coping with jobs at risk.* London: Sage.

Henry, M. L. (2018). Los usos de la investigación-acción-participativa (IAP) para el estudio de los riesgos psicosociales en el trabajo. Reflexiones a partir de una experiencia con representantes sindicales y trabajadores. *Revista De Prácticas y Discursos 7* (9), 95-115.

Hochschild, A. (2003a). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale, *Travailler. 1*(9):19-49.

Hochschild, A. (2003b). *The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work*. Berkeley: University of California Press.

INSHT Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (2001a). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen psicosocial*. Documento divulgativo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales / INSHT.

INSHT Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (2001b). Estrés Laboral. Documentos Divulgativos. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales / INSHT.

INSHT Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (2001c). *IV Encuesta nacional de condiciones de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales / INSHT.

International Ergonomics Association (s.f.) *What Is Ergonomics (HFE)?* https://iea.cc/about/what-is-ergonomics/

ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente 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*. Madrid: ISTAS.

jahoda, M. (1982). *Empleo y desempleo. Un análisis socio-psicológico*. Madrid: Morata.

Johnson, J.; Hall E. & Theorell, T. (1988). Combined effects of job strain an social isolation and cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. 15*(4),271-279.

Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). The study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health. 78*(10), 1336-1342.

Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1995). Class, work and health. En Amick, B.C. y otros, *Society and Health*. New York: Oxford Univertsity Press.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain.Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly. 24*(2),285-308.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (dir.) (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Kawachi, I.; Colditz, G.A.; Ascherio, A.; Rimm, E.B; Giovanucci, E. et al. (1996). A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in men in the USA. *Journal of Epidemiology and Community Health*. *50*(3), 245-51.

KivimäKi, M.; Elovainio, M.; Vahtera, J.; Ferrie, J & Theorell, T. (2003). Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine. 60*(1), 27–34.

KivimäKi, M.; Ferrie, J.; Brunner, E.; Head, J.; Shipley, M.J., et al. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine 24*; 165 (19), 2245-51.

KivimäKi, M.; Virtanen, M.; Elovainio, M.; Kouvonen, A.; VäÄNäNen, A. et al. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease. A meta-analysis, *Scandinavian Journal of Work Environment and Health. 32*(6),431-442.

Kouvonen, A.M.; VäÄNäNen, A.; Vahtera.J.; Heponiemi, T.; Cox, S.J. & KivimäKi, M. (2009). Sense of coherence and psychiatric morbidity: A 19-year register-based prospective study. *Journal Epidemiology and Community Health 64* (3), 255-61. Doi: 10.1136/jech.2008.083352.

Lazarsfeld, P. F.; Jahoda, M.; Zeisel, H.; Laroche, F. & Bourdieu, P. (1981). *Les chômeurs de Marienthal*. París: Ed. De Minuit.

Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos.* Barcelona: Martínez Roca.

Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist, 37* (9), 1019–1024. https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.9.1019

Levi, L. (1991). Work, worker and wellbeing.An overview. En AA.VV. *A healthier work environment.Basic concepts and methods of measurement.Proceedings of an international meeting*.Stockholm.

Loriol, M. (2011). Pourquoi tout ce stress? En Llament, M.; Marry, C.; Loriol, M.; Molinier, P.; Gollac, M. et al. (2011). Maux du travail : dégradation, recompositionouillusion?, *Sociologie du travail. 53*(1).

Loriol, M. (2013). Une approche du stress et de la souffrance au travail par les formes collectives de coping, [Ponencia] Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail, 10-11 de Junio, Montrouge, Francia.

Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies.* Jossey-Bass.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.

Mendizábal, N. (1995). Condiciones de trabajo y salud de los docentes primarios de la Provincia de Buenos Aires, *CYMAT PIETTE* (2).

Molinié, A.F. (2011). Suivre les évolutions du travail et de la santé: EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés. *PISTES. 13*(2).

Moncada, S.; Llorens, C.; Navarro, A. & Kristensen, T.S. (2005). Cuestionario Copenhague. *Archivos de Riesgos Laborales. 8*(1), 18-29.

Moncada, S.; Llorens, C. & Kristensen, T. S.(2004). *Método ISTAS 21 COPSOQ. Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.* Barcelona: ISTAS.

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.

Neffa, J.C. (1988). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Hvmanitas.

Neffa, J. C. (1998). *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, PIETTE del CONICET y Trabajo y Sociedad.

Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa-Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf.

Neffa, J. C. (2019). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: enfoques y problemáticas*, Buenos Aires: Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

Neffa, J. C. (coord.); Giraudo, E.; Korinfeld, S.; Mendizabal, N. & Poy, M. (2001). *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad / PIETTE/CONICET / FOEESITRA.

Neffa, J.C.; Korinfeld, S. y Henry, M.L. (2017). *Trabajo y salud en puestos de atención al público: una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. Buenos Aires: Secasfpi.

Netterstrøm, B.; Kristensen T.S. & Sjøl, A. (2006). Psychological job demands increase the risk of ischaemic heart disease: a 14-year cohort study of employed Danish men. *European Journal of Cardiovascular Prevention and Rehabilitation.*

NIOSH (2012). Organizacion of Work: Measurement Tools for Research and Practice.

OIT Organización Internacional del Trabajo (1996). *Tratamiento de cuestiones relacionadas con el alcohol y drogas en el lugar de trabajo.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112634.pdf

OIT/OMS Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo : Naturaleza, incidencia y prevención.* (Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. http://labordoc.ilo.org/record/245439?ln=en.

OMS Organización Mundial de la Salud (2004). *La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales* (Ginebra).

Peiró, J.M. (2005). *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Pirámide.

Quéinnec, Y.; Teiger, C. & De Terssac, G. (2001). *Trabajo por turnos y salud: referencias para la negociación*. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.

Rizzo, R. & Giraudo, E. (2022). Carga mental y factores de riesgos psicosociales en el corazón de la red nacional de gas: los operadores de la sala de control. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo, 4*(3), 35-53

Salvendy, G. (Ed.). (2012). *Handbook of human factors and ergonomics*. John Wiley & Sons.

Selye, H. (1956).*The stress of life*. New York: McGraw-Hill Paperbacks.

Siegrist, J. & Marmot, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment – two scientific challenges. *Social Science and Medicine* (58), 1463-1473.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology* (1), 27-41.

Siegrist, J. (2000). *Social Determinants of Health - contributions from European Health and Medical Sociology*. Alemania: Department of Medical Sociology. University of Duesseldorf.

Siegrist, J. (2013). Reconnaissance et santé au travail : de l'évidence scientifique à l'action [Ponencia] Colloque International DIM GESTES: Quelles actions pour un autre travail, 10-11 de Junio, Montrouge, Francia.

Sivak, R. & Wiater, A. (2002). *Alexitimia, la dificultad para verbalizar afectos*, Buenos Aires: Paidos Iberoamérica.

Stansfeld, S.A.; Fuhrer, R.; Head, J.; Ferrie, J. et al. (1997*)*.Work and psychiatric disorder in the Whitehall II Study. *Journal of Psychosomatic Research*. *43*(1), 73-81.

Stroud, C.B.; Davila, J. & Moyer, A. (2008). The relationship between stress and depression in first onsets versus recurrences: a meta-analytic review, *Journal of Abnormal Psychology*. *117* (1), 206-13. Doi: 10.1037/0021-843X.117.1.206

Sverke, M.; Hellgren, J. & Naswall, K. (2006). *Job Insecurity: A literature review*. Stockholm: National Institute for Working Life.

Vézina, M.; Bourbonnais, R.; Brisson, C. & Trudel, L. (2006). Définir les risques : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche en sciences sociales* (163).

Vézina, N.; Stock, S., Simard, M. et al. (2003). Problèmes musculo- squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de bottes. Phase 2: Étude de l'implantation 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.

Volkoff, S. (coord.) (2005). *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges*. Toulouse: Octarès.

Westman, M.; Etzion, D. & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behaviour* 22 (5),467-481

Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.

Young, E.A.; Garfinkel, S.N., & Liberzon, I. (2009). Stress and Anxiety Disorders. En Pfaff, D.W.; Arnold, A.P.; Etgen, A.M.; Fahrbach, S.E. & Rubin, R.T. (Eds.). *Hormones, Brain and Behavior* (2875-2897). San Diego: Academic Press.

editora
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Esta publicación surge a partir de la labor realizada por el Dr. Julio César Neffa y su equipo de investigación en el marco del proyecto "Riesgos psicosociales en el trabajo y medidas de prevención en una gran empresa", una iniciativa de investigación y transferencia tecnológica llevada adelante durante los años 2022 y 2023 con el propósito de realizar un diagnóstico sobre los factores de riesgos psicosociales en el trabajo que inciden tanto en la salud física, psíquica y mental y social de los trabajadores, con foco en el análisis de una gran empresa industrial argentina.

La investigación fue realizada por un importante equipo de investigadores formados de múltiples disciplinas, dirigidos por el Dr. Neffa y, además, permitió que un grupo de jóvenes graduados de nuestra Universidad dieran sus primeros pasos en actividades científicas en un proyecto de envergadura institucional.

ISBN 978-987-782-080-5
9 789877 820805

UNM 2010
UNIVERSIDAD
DEL BICENTENARIO
ARGENTINO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
COLECCIÓN: BIBLIOTECA RELACIONES DEL TRABAJO