

INAP

ISSN XXXX-XXXX

Cuestiones de Estado

2021

Vol. 1 - N.º 1

Julio César Neffa

Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo

Argentina unida



AUTORIDADES

Dr. Alberto Ángel Fernández
Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero
Jefe de Gabinete de Ministros

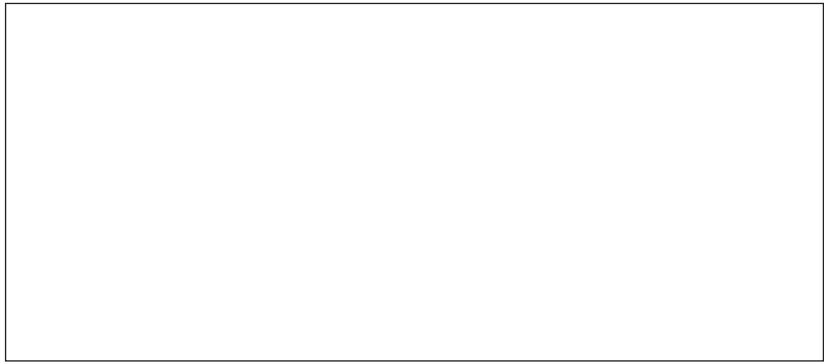
Dra. Ana Gabriela Castellani
Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano
Director Institucional del INAP

Julio César Neffa

—

Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo



ISSN XXXX-XXXX

ESPACIO PARA DATOS FICHA CATALOGRÁFICA

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	13
// PRIMERA PARTE	17
1. Características esenciales del modo de producción capitalista	17
2. Los procesos de trabajo predominantes y sus cambios en la actualidad	20
2.1 División técnica del trabajo	20
2.2 Organización científica del trabajo	21
2.3 Fordismo	21
2.4 Teletrabajo y trabajo para empresas con economías de plataformas	22
3. Demandas y exigencias de los trabajadores: la creación de la OIT	23
// SEGUNDA PARTE	27
4. La segunda posguerra y el modelo de desarrollo keynesiano-fordista	27
5. Una reflexión renovada sobre los procesos de trabajo	28
6. La irrupción de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva	31
7. Crisis del modelo keynesiano-fordista y emergencia del modelo neoliberal	35
// TERCERA PARTE	41
8. Las respuestas empresariales a la crisis	41
8.1 Cambios en la organización de las empresas	43
8.2 Cambios en la organización de la producción industrial	44
8.3 Cambios en la organización de los procesos de trabajo	49
8.4 Cambios en el mercado de trabajo	52

9. Las teorías del management evolucionan e influyen las gerencias	53
9.1 Cuestionamientos al modo de desarrollo: los anglosajones	55
9.2 Reflexiones del management anteriores a la pandemia	56
9.3 Grandes cambios en empresas y organizaciones innovadoras	58
9.4 Transformaciones de las bases de las teorías y técnicas de gestión	60
9.5 De asalariados a colaboradores	63
9.6 ¿Cambios en la imagen? La responsabilidad social empresarial	64
9.7 Gestión del personal según las competencias	65
9.8 Nuevas formas de gestionar la fuerza de trabajo	66
9.9 Nuevas relaciones de trabajo	69
9.10 La nueva gestión pública	74
9.11 La administración pública provincial y las PyMES argentinas	78

// CUARTA PARTE 83

10. Procesos de trabajo, salud y enfermedad de los trabajadores	83
10.1 Las causas de los riesgos en el trabajo	85
10.2 No todos los trabajadores son iguales frente a la muerte	89

// QUINTA PARTE 93

11. Las reflexiones que precedieron la emergencia del modelo RPST	93
11.1 El concepto y las definiciones de los RPST	107
11.2 La reacción del Gobierno francés ante los problemas del nuevo paradigma	109
11.3 Los seis ejes del modelo de RPST	111
11.4 Impactos de las CyMAT y de los RPST en la salud de los trabajadores	124

REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS 133

BIBLIOGRAFÍA 135

Prólogo

Esta publicación del Dr. Julio César Neffa constituye un aporte insoslayable y valioso a la hora de explicar y comprender el derrotero seguido por el sistema de producción capitalista en las últimas décadas, en especial bajo el modo de desarrollo neoliberal y, en particular, para dar cuenta de las consecuencias que sufren los trabajadores y las trabajadoras a nivel psíquico y mental a partir de las grandes transformaciones operadas en el proceso de trabajo.

En esta obra, el Dr. Neffa indaga en profundidad en las causas que han provocado, al calor de los cambios científicos-tecnológicos, organizacionales e ideológicos, una creciente intensificación del trabajo en sus dimensiones psíquicas y mentales. Esto último ha desencadenado nuevos riesgos psicosociales para la salud de las trabajadoras y los trabajadores.

Una de sus grandes contribuciones está relacionada con la perspectiva teórica y metodológica desde la cual se lleva a cabo la investigación. Esta recupera, en el marco de los significativos aportes de la teoría de la regulación, una mirada integral y sofisticada que articula, entre otros elementos valiosos, categorías analíticas provenientes de la sociología, la economía y las relaciones del trabajo.

Otro gran aporte de dicho enfoque es que permite situar esos cambios suscitados en el proceso de trabajo y los riesgos psicosociales que traen aparejados en una perspectiva histórica de más largo aliento que vincula esos fenómenos con la lógica de producción y acumulación que caracteriza al modo de desarrollo capitalista en su fase neoliberal.

El libro pasa revista a las grandes mutaciones acaecidas en el capitalismo a nivel global tras la desarticulación del modo de desarrollo keynesiano-fordista a mediados del decenio de 1970, tanto en su régimen de acumulación como en el plano ideológico y cultural a partir de un modelo que impone, en detrimento de los lazos de solidaridad, una matriz individualista, competitiva y meritocrática, en la sociedad en general, y, en particular, en las relaciones de trabajo.

Es en ese contexto que el Dr. Neffa analiza las respuestas que, desde el arco empresarial y desde las nuevas teorías del *management*, se han dado al agotamiento del modo de desarrollo keynesiano-fordista vigente desde la segunda posguerra (1945-1975). A partir de ese momento, se han suscitando diversos cambios en las empresas y organizaciones que dieron lugar, de manera creciente, a una redefinición de los tradicionales riesgos en las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Esto supuso, tal como se aborda de manera profusa en el libro, una intensificación del trabajo y un incremento notable de las exigencias cognitivas, afectivas y relacionales, con el concomitante aumento de los riesgos psicosociales en el trabajo.

En efecto, los cambios en la organización de las empresas y en el proceso de trabajo implicaron, de la mano de una nueva ideología del *management*, la aparición de nuevas enfermedades profesionales y, sobre todo, de un incremento de los sufrimientos psíquicos y mentales de los trabajadores y las trabajadoras. Tal como destaca el Dr. Neffa, la falta de información y concientización sobre estas problemáticas, dadas las dificultades para medir *objetivamente* esos fenómenos, ha tendido a invisibilizar y a subestimar los riesgos psicosociales, y las tensiones y sufrimientos que conllevan.

De allí que la presente obra, máxime en el actual contexto que impone la pandemia de COVID-19, adquiera una mayor relevancia aún, no solo en términos teóricos y metodológicos, sino en prácticos y políticos. En otras palabras, *Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo* pone sobre la mesa de debate importantes elementos de juicio que invitan a la reflexión acerca de la necesidad de implementar mecanismos que logren prevenir de manera eficaz dichos riesgos y los padecimientos que estos generan en las personas.

Se trata de una tarea de relevancia en la agenda de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, que impulsamos con esta publicación desde el Instituto Nacional de la Administración Pública.

ANA CASTELLANI

Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la intensidad del trabajo se ha incrementado tanto en sus dimensiones psíquicas como mentales. Esto ha dado lugar a nuevos riesgos para la salud psíquica y mental de todos los que trabajan. Y, aunque transformados, los riesgos tradicionales vinculados a las condiciones y el medio ambiente de trabajo (en adelante, CyMAT), que impactan sobre el cuerpo de los trabajadores, no desaparecieron. Al mismo tiempo que la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT) reconoce nuevas enfermedades profesionales y propone medidas de prevención, nuestra lista de enfermedades profesionales reconocidas legalmente no ha variado mucho. Nuevos riesgos generalizados afectan ahora no solo a los trabajadores asalariados, sino a todos los que trabajan, cualquiera sea su estatuto.

No obstante, según las estadísticas disponibles de la OIT y de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (en adelante, SRT), en los países desarrollados, se redujeron los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Esto se debe a las medidas de prevención que adoptaron los empresarios para no tener que interrumpir la producción a causa de accidentes y tratar así de reducir los costos de la reparación de la salud de las víctimas, y evitar largos y costosos litigios en los tribunales.

Estamos frente a una contradicción. Y, hasta ahora, las organizaciones sindicales no les han otorgado prioridad a las CyMAT, y menos aún a los riesgos psicosociales en el trabajo (en adelante, RPST). Pero esto se explica por falta de información o de conciencia y porque, dada la gravedad de la crisis económica, quedaron a la defensiva, y sus energías se destinan a hacer frente, por una parte, al desempleo y subempleo crecientes, a los avances de la precarización, y, por otra parte, a evitar el permanente deterioro de los salarios reales y de la prestación de los servicios de la seguridad social y las obras sociales, perjudicados por la inflación. Además, la falta de una legislación nacional que prevenga los riesgos mediante la creación y funcionamiento

adecuado de los Comités Mixtos de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo (en adelante, CMSSyCT) contribuyó a desmovilizar a los militantes sindicales que habían hecho de la defensa de la salud su bandera de lucha.

Mientras observamos esas tendencias, los RPST se incrementan fuertemente, y los trabajadores, a pesar de estar invisibilizados, empiezan a percibirlos y vivenciarlos. El origen de estos riesgos no es exactamente igual que el de los antes mencionados. Como no tienen una expresión objetiva y medible, se los subestima y caracteriza como *problemas psicológicos* de los trabajadores más frágiles.

A lo largo de las páginas que siguen, nos proponemos analizar el surgimiento de estos riesgos. Nos vamos a referir en particular a su relación con el modo de desarrollo neoliberal, que predomina actualmente, así como al impacto del cambio científico y tecnológico, y mencionaremos los cambios en los modos de gestión empresarial, tanto de los negocios como de la fuerza de trabajo, desde una perspectiva sociológica, económica y de las relaciones de trabajo, tratando de ser objetivos para identificar su lógica de producción y de acumulación.

Dentro de las empresas y organizaciones, públicas y privadas argentinas, se instauró progresivamente la división social y técnica del trabajo, de manera sistemática o esporádica, adaptándose a las trayectorias históricas y culturales que cada país impone. Muchos profesionales con responsabilidad de gestión en el sector privado o público analizan problemas y toman diferentes decisiones siguiendo de manera directa o indirecta (a veces sin haber leído en profundidad) los enfoques teóricos convencionales de la ciencia administrativa y las teorías de la organización que se enseñan como un sentido común (*one best way*) en las carreras de Administración y en los posgrados de las Escuelas de Negocios.

Durante el período de vigencia del modo de desarrollo keynesiano-fordista (1945-1974), se formularon diversas teorías en esas materias, aunque con frecuencia tratan aspectos parciales. Por lo general, evaluando los límites de las concepciones tradicionales dominantes, proponen alternativas para que el nuevo modo de desarrollo funcione más adecuadamente, no caiga la tasa de

ganancias, aumenten las ventas y haya menos conflictos, pero sin cuestionar en su esencia el modo de producción. Pocos de esos trabajos se refieren a la administración pública.

Al asumir las conclusiones y recomendaciones de dichos trabajos, los mánger y consultores tienen un papel central: adoptan decisiones en materia de gestión empresarial que impactan sobre el contenido y la organización de los procesos de trabajo y afectan, por tanto, la salud de los trabajadores. Creemos que las nuevas teorías de gestión introdujeron cambios en las empresas y organizaciones que intensificaron el trabajo, aumentaron las exigencias cognitivas, afectivas y relacionales, y los RPST. El actual y complejo modo de desarrollo neoliberal —caracterizado por la financiarización, la globalización, la concentración, la desindustrialización, la terciarización, la reprimarización, la extraversion y los desequilibrios ecológicos— modificó necesariamente teorías y prácticas de gestión empresarial para hacerlas coherentes con dicho modelo.

Con una visión sintética y de carácter teórico, la primera parte del libro recuerda las características del modo de producción dominante —sistema o configuración productiva con lógica y dinámica propias, el cual resurge de cada crisis adoptando otro modo de desarrollo que impacta sobre el trabajo, el empleo y los ingresos de quienes trabajan en relación de dependencia— y de los procesos de trabajo que, desde su inicio, dieron lugar a demandas y exigencias de los trabajadores con el apoyo de la OIT. La evolución del modo de producción de la segunda posguerra constituye la segunda parte, donde se analizan los cambios en el modo de desarrollo que hoy adopta su modo neoliberal. La tercera parte trata de profundizar el impacto de las nuevas teorías de gestión porque es en las empresas y organizaciones que estas se implementaron, y donde los riesgos psicosociales fueron en aumento, al mismo tiempo que se controlaron los accidentes laborales y enfermedades profesionales. La cuarta parte actualiza el efecto de los procesos de trabajo en la salud de los trabajadores y la emergencia de nuevos riesgos. Finalmente, en la quinta parte, analizamos los antecedentes, la génesis y el desarrollo teórico de los RPST y sus consecuencias en la salud, ahora visibles por la intensificación del trabajo.

// **Primera parte**

1. Características esenciales del modo de producción capitalista

Existe consenso entre los economistas respecto de las características esenciales de la lógica de producción y acumulación capitalista. Entre ellas, podemos mencionar:

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

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

Como ya mencionamos, el funcionamiento de este modo de producción se caracterizó desde su génesis y luego con la Revolución Industrial de la siguiente manera:

- la forma adoptada por las relaciones de producción y de cambio impone la primacía del valor de cambio sobre el valor de uso;
- la acumulación del capital es un imperativo del sistema, un proceso de acumulación que no se autoimpone límites, y se justifica la

- búsqueda de la rentabilidad porque los excedentes se destinan a hacer inversiones para producir, vender, generar riqueza y seguir acumulando;
- la relación de intercambio entre productores y consumidores adopta la forma mercantil. y existe la obligación de pagar las compras con dinero, lo que establece una restricción monetaria;
- hay una separación y disputas de intereses entre los productores directos y quienes tienen la propiedad de los medios de producción; eso sucede porque los trabajadores, una vez libres de sus ataduras con la tierra del señor feudal, sin otra fuente de ingresos, buscan un empleo para obtener un salario, pero, a cambio de eso, deben comprometerse con la suerte de la empresa de la cual depende su empleo, aunque quedan finalmente desposeídos del producto de su trabajo. Se genera, así, la relación salarial.

Este modo de producción tiene un gran dinamismo, muy superior a los otros que lo precedieron, como menciona Marx. Su lógica de producción y acumulación se despliega sin cesar y adopta diversas modalidades según las trayectorias históricas de los países. A diferencia del régimen esclavista y del feudalismo, este modo no necesita recurrir en última instancia a la violencia física sobre los trabajadores para lograr que la producción pueda funcionar, y se generen excedentes. Por la propia lógica de funcionamiento, las empresas compiten entre sí para apropiarse de partes crecientes del mercado. Y, en este proceso de crecimiento desigual y heterogéneo, unas empresas aumentan sus partes de mercado, y otras las pierden y pueden verse obligadas a cerrar.

El espíritu original del capitalismo desde la Revolución Industrial es una ideología que justifica la búsqueda del compromiso del trabajador para con la empresa, al mismo tiempo que son motivos éticos los que inspiran a los capitalistas a acumular capital. Según Max Weber, es un *ethos*, una actitud diferente a lo que sucedía en el Medioevo: las personas tienen una vocación, son llamadas a tener un oficio o profesión en la vida temporal que debe cumplirse; cada uno debe estar en el lugar donde lo puso la Providencia sin cuestionar la búsqueda de lucro, una *pasión inofensiva*. Alrededor del orden capitalista, se forma un conjunto de creencias que contribuyen a sostenerlo y a legitimar sus modos de acción con los

dispositivos que son coherentes con él. Se trata, entonces, de una ideología (Boltanski y Chiapello, 2005).

El modo de producción capitalista requiere adecuar los medios a los fines, tiene una racionalidad práctica y exige aptitudes para el cálculo. Las empresas deben tener autonomía para el desarrollo de las actividades —la libre empresa—, seguridad jurídica, independientemente de la ética y de la moral. Y se recurre a la instrumentalización de la naturaleza afirmando que la búsqueda del lucro por parte de los empresarios es útil para la sociedad porque generan riqueza y empleo, distribuyen ingresos y construyen el bien común. Cuando los medios de comunicación entrevistan a los empresarios exitosos, se suele decir: «Es necesario que haya empresas exitosas para que creen empleo, y se paguen buenos salarios».

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

En los países capitalistas más avanzados, a medida que pasaba el tiempo, la composición orgánica del capital aumentaba, y el incremento de la tasa de ganancias tendía a disminuir, lo que desembocó en una crisis que obligó a adoptar una nueva configuración para moderar esa tendencia: introducir innovaciones científicas y tecnológicas y organizacionales para poder así aumentar la productividad, reducir los costos unitarios, al mismo tiempo que introducir cambios en las formas institucionales, lo que generó otro modo de desarrollo, siempre dentro del mismo modo de producción. Los procesos de

trabajo tradicionales siguen vigentes, pero adaptados a los cambios en las organizaciones y empresas, a la vez que surgen otros nuevos.

2. Los procesos de trabajo predominantes y sus cambios en la actualidad

Desde el surgimiento del modo de producción capitalista, se han ido introduciendo progresivamente cambios en los procesos de trabajo con el objetivo de hacer una economía de tiempo y de que ocurriera esa nueva configuración. Esas modificaciones fueron más notables en el sector industrial (Neffa, 1990), abandonados el modo de producción esclavista y el sistema de talleres artesanales del medioevo. Veamos, entonces, los procesos de trabajo predominantes y sus cambios.

2.1 División técnica del trabajo

La más importante fue la división técnica del trabajo en el siglo XVIII, analizada por Adam Smith (2002), que desagregó, dividió y desmenuzó un trabajo en sus diferentes tareas asignándole a cada trabajador la ejecución individual de una o varias en su puesto. Este simple cambio en la organización del trabajo, sin necesidad de invertir en medios de trabajo o herramientas, les dio muchas ventajas a los empleadores, pues la especialización de los trabajadores en una actividad simple replicada de manera rutinaria reduce el tiempo de trabajo requerido por cada operación al aumentar la productividad. Además, recorta la recompensa monetaria porque clasifica individualmente a los trabajadores a cargo de la ejecución de las tareas en lugar del anterior trabajo polivalente de operarios con mayor calificación profesional. Esta simplificación del trabajo facilita contratar nuevos trabajadores o encontrar pronto un reemplazo, debido a que se reduce el tiempo necesario para la selección, la inducción y el aprendizaje. Lo mismo sucede con las tareas de control y de vigilancia porque, cuando el trabajo se divide en tareas, es más sencillo observar si el trabajador las ejecuta o no, y con qué tiempo las hace.

2.2 Organización científica del trabajo

Desde la segunda mitad del siglo XIX, la llamada *organización científica del trabajo* (en adelante, OCT) dividió la sociedad en funciones de concepción y de ejecución. Los operarios trabajaban individualmente en sus puestos, diseñados según estudios de tiempos y métodos con cronómetros para eliminar o reducir al máximo el tiempo muerto. Estandarizados, las materias primas, insumos y máquinas y herramientas las manejaban trabajadores que habían sido seleccionados por sus características antropométricas, de acuerdo con los requerimientos del puesto, y que se formaban y trabajaban sometidos a la vigilancia y el control de su actividad por parte de los jefes o supervisores. Quienes se negaban a renunciar a sus antiguos métodos de trabajo artesanales para pasar a trabajar según la OCT eran despedidos, en un sistema de relaciones de trabajo que no contemplaba preaviso ni indemnización por causa alguna. Este trabajo se intensificó también recurriendo a la remuneración según el rendimiento; su carácter repetitivo, rutinario, desprovisto de interés generaba fatiga. Este nuevo proceso de trabajo que se estableció progresivamente en las empresas industriales se utilizó luego en las actividades terciarias y de servicios, sobre todo en el área administrativa y de seguridad, impulsado por Henri Fayol. Su éxito a la hora de racionalizar el trabajo, simplificar y estandarizar tareas sin mucha inversión en capital está en la base del desarrollo de la ciencia administrativa como disciplina autónoma dentro de las Facultades de Ciencias Económicas.

2.3 Fordismo

El fordismo incorporó las divisiones técnica y social del trabajo a la mecanización de las operaciones y tareas de montaje a lo largo de la cinta transportadora. Allí, los trabajadores llevaban a cabo tareas técnicas y socialmente divididas en puestos fijos, donde la velocidad la imponían quienes gestionaban la cinta, lo que lograba elevadas tasas de productividad, aunque la cantidad de productos que salían de la fábrica con averías o problemas de calidad representaban un costo enorme. Pero el crecimiento económico estimuló la demanda de bienes de consumo durable, y fue en el sector

industrial donde este proceso de trabajo se expandió rápidamente. Esa elevada productividad, así como la necesidad de asegurar el funcionamiento continuo de las cadenas de montaje, reducir el ausentismo y la rotación de la fuerza de trabajo, justificaron pagar salarios altos y otorgar primas o complementos salariales, como el aguinaldo. La situación de casi pleno empleo y los salarios elevados característicos del fordismo, y el papel del Estado para construir la infraestructura necesaria y asegurar la prestación de los servicios públicos constituyeron la característica distintiva del régimen de acumulación keynesiano-fordista, donde los trabajadores ingresaron de lleno en la sociedad de consumo de bienes durables. Las políticas sociales de las empresas se orientaron a controlar el ausentismo y la rotación de los trabajadores en un contexto de casi pleno empleo buscando fidelizarlos mediante políticas paternalistas apoyadas en los planes de alfabetización y de formación profesional. La duplicación de los salarios adoptada unilateralmente por Henry Ford antes de la Primera Guerra Mundial tenía una condición que los Departamentos de Personal (*Sociological Department*) y de Trabajo Social verificaban: cambiar las normas de consumo y de vida de los trabajadores. Junto con este régimen de acumulación, se les transmitía a los asalariados los valores culturales de la empresa para involucrarlos en la marcha y resultados de esta última.

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

2.4 Teletrabajo y trabajo para empresas con economías de plataformas

En la actualidad, como consecuencia de las innovaciones científicas y tecnológicas que permitieron el surgimiento de las TIC y de las políticas de reducción de costos para evitar la caída de las tasas de ganancia, el teletrabajo —trabajo remoto a distancia y conectado— y el trabajo para empresas con economías de plataformas establecieron nuevos procesos de trabajo, cuyo significado analizamos ya en otra publicación (Neffa, 2020).

Pero los trabajadores y los movimientos sociales no permanecieron pasivos ante los cambios, aunque debió pasar bastante tiempo para que su reacción pudiera expresarse.

3. Demandas y exigencias de los trabajadores: la creación de la OIT

Los trabajadores trataron siempre de resistir para que dichos procesos de trabajo no impactaran negativamente sobre su vida y salud. Desde el inicio de la Revolución Industrial (siglo xvii), la condición de los trabajadores empezó a deteriorarse, y la necesidad de asegurar como mínimo la reproducción de la fuerza de trabajo mediante un salario que cubriera los gastos de alimentación, vestimenta, vivienda y cuidado de la salud de las familias relegó como segunda prioridad esto último. Así, las largas jornadas de trabajo, sin días de reposo ni vacaciones, los accidentes laborales provocados por las máquinas o herramientas inapropiadas, y las enfermedades profesionales —aún no reconocidas como tales y, por lo tanto, no indemnizadas— impactaron negativamente en la salud de los trabajadores. El trabajo de las mujeres constituyó una parte importante en la fuerza de trabajo de varias ramas de actividad y, en particular, la industria textil, de la confección y fabricación de alimentos, sometidas a CyMAT deficientes. Asimismo, se promovía el trabajo de los niños a fin de pagar bajos salarios y aprovechar su agilidad para desplazarse y transportar insumos dentro de los talleres y entre las máquinas (Ramazzini, 2004).

Una vez consolidada la Revolución Industrial, y en la era de la manufactura a la fábrica, la mecanización de los procesos de trabajo, junto con la productividad, aumentó la fatiga y los riesgos del trabajo. Las demandas de los asalariados no se limitaron a la simple reproducción de la fuerza de trabajo y, teniendo además la percepción y las vivencias de los dolores, lesiones, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que debían soportar, organizaron huelgas y violentos conflictos o boicot contra los empleadores. En el fragor de largas luchas durante el siglo xix, se constituyeron movimientos sociales reivindicativos inspirados en el socialismo utópico, el anarcosindicalismo,

el cooperativismo y el marxismo, que cuestionaban la propiedad privada individual de los medios de producción. La encíclica papal *Rerum Novarum* (1891) y la creación de partidos políticos socialistas y socialcristianos colaboraron en crear un mayor estado de conciencia. La Revolución Rusa significó un desafío para los países capitalistas. La inexistencia de una legislación laboral protectora generalizó la libertad de los empleadores para contratar y despedir sin otorgar contraprestaciones.

Con sus millones de muertos, la primera Guerra Mundial creó un estado de conciencia al postular que la paz entre los países sería el resultado de la justicia social y del reconocimiento de los derechos de los trabajadores. Esta situación se convirtió en un estímulo para que los países victoriosos, donde varios dirigentes estaban enrolados en partidos de centro, socialdemócratas y socialcristianos, convocaran a una conferencia internacional y crearan la OIT en junio de 1919. La Revolución Rusa en 1917 fue un hecho histórico desafiante que hizo más urgente la necesidad de enfrentar la situación de miseria que vivían los trabajadores de los países capitalistas industrializados y de sus colonias de Asia y África, pero también en los países entonces en vías de desarrollo.

La acción de la OIT con normas como los convenios y recomendaciones internacionales del trabajo abrió un sendero de progreso social para todos los países miembro, en la búsqueda de la justicia social y la reducción de las desigualdades en materia de derecho del trabajo y seguridad social. Las centrales sindicales y sus organizaciones internacionales plantearon en las conferencias anuales de la OIT problemas de seguridad, higiene y salud ocupacional, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. También se promovieron estudios científicos de toxicología y de medicina del trabajo para certificar la existencia de enfermedades profesionales y sus causas, y así adoptar normas para prohibir la utilización de ciertos productos e insumos dañinos para la salud.

Progresivamente, se fue reconociendo en el medio académico el saber productivo de los trabajadores, su capacidad para vivenciar e identificar los riesgos de los procesos de trabajo para su salud a partir de sus percepciones,

y se consideró útil y necesaria su participación en los CMSSyCT para fines de prevención. Eso requirió un esfuerzo de información y formación para que los trabajadores y los cuadros gerenciales se integraran en dichos comités y elaboraran métodos que pudieran analizar los accidentes buscando sus causas, como el que introdujimos en la Argentina: el método del árbol de causas (SRT, 2016).

Pero solo las grandes y medianas empresas más competitivas contrataron por iniciativa propia a ingenieros de Higiene y Seguridad, médicos del Trabajo y, en algunos casos, ergónomos. Posteriormente, la legislación estableció esa obligación para las empresas más grandes y en las ramas de actividad donde se comprobó la existencia de mayores riesgos. La crisis de 1929-1930 y, luego, la Segunda Guerra Mundial interrumpieron estos progresos, pero la situación cambió cuando la guerra concluyó. Y, dentro del modo de producción capitalista, se diseñó un nuevo modo de desarrollo.

// Segunda parte

—

4. La segunda posguerra y el modelo de desarrollo keynesiano-fordista

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

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

Entre 1945 y 1975, y con el fuerte impulso del Gobierno norteamericano, se instauró el modo de desarrollo que la teoría de la regulación denomina *keynesiano-fordista*, con la fuerte intervención de los Estados para planificar la economía, asumir la propiedad de la industria de base, así como las empresas de servicios públicos, y llevar a cabo grandes obras de infraestructura y planes masivos de viviendas de interés social. En «los treinta gloriosos», así llamado por Jean Fourastié, el PBI creció fuertemente cada año, el desarrollo industrial fue el sector más dinámico, no hubo crisis recesivas, se consolidó una situación de casi pleno empleo con salarios elevados e indexados según la inflación pasada y la productividad esperada, lo que amplió el sistema de seguridad social a todos los asalariados formales, y el acceso a la vivienda y al crédito para el consumo de bienes durable. Fue el período en que se concretaron los mayores derechos laborales tanto individuales como colectivos, mejoraron las CyMAT, y se implementaron las normas fundamentales para regir sistemas de relaciones de trabajo fortalecidos por elevadas tasas de sindicalización y una amplia cobertura de la seguridad social.

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

Si bien los conflictos laborales existían, ya no se referían solamente a salarios y seguridad social. Los sindicatos más dinámicos comenzaron a cuestionar el contenido y la organización del proceso de trabajo. En ese período de transición hacia el modelo actual, se dio la Cuarta Revolución Industrial con el impulso de la informática y de las TIC, al mismo tiempo que se revitalizaron los estudios sobre los procesos de trabajo. Las investigaciones demostraron su relación con las CyMAT, es decir, sus impactos sobre la salud. Pero, además, su cuestionamiento y rechazo desencadenó grandes conflictos sociales que pusieron en duda el modo de desarrollo keynesiano-fordista y estimularon la revisita al concepto de *proceso de trabajo*.

5. Una reflexión renovada sobre los procesos de trabajo

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

En el medio académico, podemos citar el caso de Harry Braverman en los Estados Unidos —y su clásico libro *Trabajo y capital monopolista*— con su tesis sobre la descalificación, que fue cuestionada por el *Labor Process Group*, de orientación marxista heterodoxa en la Universidad de Warwick —donde los autores más relevantes fueron Hyman y Burawoy—. Agregamos las publicaciones *Ciencia, técnica y capital*, y *El taller y el cronómetro*, de Benjamín Coriat, en las

Universidades de Grenoble y Paris XIII; de Sohn Retel en Alemania Federal sobre la economía de tiempo; los impactos del trabajo sobre la salud de los obreros italianos analizados por médicos del trabajo inspirados en Gramsci; la teoría de la regulación, formulada en Francia, entre otros, por Michel Aglietta, Robert Boyer, Pascal Petit y Alain Lipietz para identificar los modos de desarrollo que surgían dentro del capitalismo y sus crisis, donde los procesos de trabajo se estudian dentro de la forma institucional de relación salarial.

Un papel importante correspondió a los estudios llevados a cabo en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de París (por sus siglas en francés, CNAM) sobre ergonomía por Alain Wisner y sobre la psicodinámica del trabajo por Christophe Dejourn; en los países nórdicos, acerca del rediseño del trabajo con su programa Universitario sobre la Humanización del trabajo; en Alemania, de la codeterminación por impulsos de la Fundación F. Ebert; sobre la participación en el Instituto Internacional de Estudios Laborales de la OIT, y sobre la autogestión tanto en la Universidad de Cornell (Estados Unidos) con la dirección del Prof. Jaroslav Vanek, como en universidades japonesas, y en las de Belgrado y de Zagreb, de Yugoslavia.

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

La implantación de la OCT en las cadenas de montaje no funcionó de manera sistemática, sin interrupciones, para lograr plenamente los objetivos de los empresarios en términos de calidad, pues los objetivos buscados se orientaban a obtener elevados estándares de productividad a fin de reducir los costos unitarios y lograr éxitos en el mercado en virtud de precios competitivos relativamente bajos. Pero los incidentes que se producían en una sección de la fábrica interrumpían el funcionamiento de toda la cadena de montaje, y, para volver a ponerla en marcha, se requería mucho tiempo y conocimientos por parte de los sectores de mecánica y mantenimiento. Y los trabajos a reglamento o los paros parciales de un grupo de trabajadores en una sección impedían el funcionamiento correcto e ininterrumpido de todas las máquinas

y el logro de los estándares fijados de producción. Estos problemas propios de dichos procesos de trabajo cuestionaron lo que se había considerado la única y mejor manera de producir (*one best way*), y, a medida que la demanda de los clientes se hacía más exigente en cuanto a la calidad y a la variedad de productos, se buscaron otras formas de organizar la empresa, la producción y los procesos de trabajo.

Esas reflexiones en los países capitalistas industrializados, así como las grandes huelgas desarrolladas a fines de la década de 1960 en varios países, explican en parte el interés que el contenido y la organización del proceso de trabajo despertó en la OIT. Recordemos que, al final del período que hemos denominado *régimen de acumulación keynesiano-fordista*, el Director General de la OIT sometió al análisis de la Conferencia Internacional del Trabajo de 1974 su memoria, denominada *Por un trabajo más humano* (OIT, 1974), que analizaba tres elementos clave de las CyMAT: los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la duración y configuración del tiempo de trabajo y la organización del trabajo. Dos años más tarde, en 1976, la OIT creó el Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (PIACT), donde los países destinatarios eran los que estaban en vías de desarrollo en esa época. Eso dio origen durante varias décadas a un plan de trabajo prioritario para la OIT y sus Estados miembro. Este programa se implementó en la Argentina durante una década, a partir de 1984, y allí tuvimos el honor de coordinar, junto con el Dr. Carlos A. Rodríguez, en esa época Director Nacional de Higiene y Seguridad, la realización de más de treinta seminarios nacionales tripartitos, donde funcionarios del ahora Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social e integrantes del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET buscaron información, analizaron las normas legales, revisitaron la bibliografía disponible, visitaron empresas e hicieron entrevistas a empresarios, funcionarios, docentes, investigadores y sindicalistas. Sobre esa base, confeccionaron diagnósticos de esos sectores y actividades, siguiendo un esquema pautado con el PIACT de la OIT. Los Informes fueron discutidos en los seminarios tripartitos para evaluarlos, sacar conclusiones y formular políticas al Gobierno. Muchas de ellas fueron recibidas favorablemente y adoptadas. Fue allí que surgió el acrónimo CyMAT para referirse a las condiciones y medio ambiente de trabajo.

6. La irrupción de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva

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

Cuando estaba por concluir la Segunda Guerra Mundial, Vannevar Bush en su célebre informe *Science the endless Frontiers* enunció el modelo lineal de ciencia y tecnología, con la teoría de *Science push*, que dio lugar a la creación de la Fundación Nacional de Ciencia (por sus siglas en inglés, NSF) (Neffa, 2001). El centro mundial de las innovaciones pasó a ser el Silicon Valley, impulsado por diversos grupos innovadores y varias fundaciones privadas, como, por ejemplo, Progress y Freedom Foundation, cuya ideología promovía el liberalismo económico, la reducción del rol del Estado en la economía y la defensa del derecho de propiedad intelectual (Durand, 2020).

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

Estos monopolios manejan inmensas bases de datos para asegurar la coordinación de los agentes económicos y juegan también un papel proactivo en la orientación y condicionamiento de los comportamientos de los individuos

y de las empresas, tecnologías que son utilizadas sistemáticamente en los procesos electorales. De esa manera, los GAFAM han formado una suerte de gobernanza algorítmica que reduce el margen de maniobra reflexiva de los sujetos y los condiciona. Esto es posible porque esos monopolios numéricos han adquirido un papel central para captar y procesar datos, que les permiten mantener la posición central y dominante de esas empresas.

La reducción del costo de las comunicaciones habilita a esas empresas a expandirse fuera de los Estados Unidos, facilitan la coordinación de las diferentes etapas de los procesos productivos que dan origen a activos intangibles que conducen a la monopolización intelectual centralizada de la voluntad de producir y permiten la coordinación de las cadenas globales de valor. Esos intangibles, como los programas informáticos y las aplicaciones, tienen rendimientos de escala crecientes, debido a los escasos costos marginales de sus productos, lo cual les deja captar una parte considerable del valor producido a lo largo de toda la cadena de producción.

La monopolización intelectual y el control de la información y de los conocimientos se ha convertido desde entonces en uno de los medios más potentes para captar el valor (Durand, 2020).

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

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

La lógica de esas grandes empresas monopólicas como Amazon, que tratan de obtener una renta de monopolio, difieren del resto porque, hasta ahora,

prioritariamente reinvierten las ganancias para aumentar el volumen de negocios antes que pagar cada año dividendos a los accionistas.

Como señala Durand (2020), la intervención del Estado norteamericano —en diferentes gobiernos— para consolidar este sector ha sido importante. Por ejemplo, la Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), creada en 1958, permitió que se consolidara y desarrollara el Silicon Valley. Esta agencia financió directamente el desarrollo de las computadoras personales, los semiconductores, el internet en su forma inicial, el ARPAnet en 1969. Sin eso, IBM no hubiera podido desarrollarse. Hace unos años, la DARPA lanzó un ambicioso programa llamado *Building Resource Adaptive Software Systems Program* (BRASS), de inteligencia artificial, para desarrollar algoritmos que les permitirían adaptarse automáticamente sin intervención del ser humano. También aquí intervino de manera activa el Estado.

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

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

los años cincuenta, en el caso de Japón, Alemania, los países nórdicos, Taiwán y, más recientemente, Corea del Sur.

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

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

Una vez dividido el trabajo, es más fácil su *plataformización*, administrarlo por medio de un sistema informático que organiza el encuentro de una multitud de vendedores con una multitud de compradores (Durand, 2020).

Aparecen las microtareas que pueden ejecutarse por medio de un teléfono celular, plataformas de empleo individualizadas donde cada internauta puede elegir una actividad que desarrollar —apoyo escolar, traducciones, servicio doméstico y tareas de cuidado a domicilio— y cada vez más se refieren a trabajos altamente calificados —docencia, investigación, consultorías— y siempre está presente la división del trabajo estimulada por el correo electrónico: estamos hablando del *digital labor*. Involuntariamente, los trabajadores se asocian cada vez más a los intereses de la empresa para reducir los costos salariales, recurriendo al autoservicio, como es el caso de los clientes que buscan los productos con su carrito en las góndolas de los supermercados, usan el cajero electrónico o directamente registran las compras en el sistema y pagan con su tarjeta en la caja del supermercado. Esta Cuarta Revolución Industrial se expandió rápidamente en los países capitalistas industrializados de occidente, así como en la Federación Rusa, Japón, China y Corea del sur aumentando las diferencias con respecto a los países en vías de desarrollo.

Por otra parte, se ha constatado que, en *fábricas numéricas* de Calcuta y Kabul (¡el capitalismo cognitivo!), se encuentran muchos trabajadores que, por muy poco dinero, producen de manera rutinaria y repetitiva comentarios elogiosos (no siempre verdaderos) para los lugares de turismo, los hoteles y generan miles de *followers* por Twitter con el objetivo de seducir a los consumidores occidentales.

En paralelo, se desarrollaron innovaciones en ciencia administrativa y teoría de la organización, que tomaron nota del cambio del modo de desarrollo e influyeron entre los *mánager* de las empresas más grandes y, en especial, de las transnacionales. Estas teorías promovieron y justificaron la emergencia de una nueva cultura empresarial, como abordaremos más adelante.

7. Crisis del modelo keynesiano-fordista y emergencia del modelo neoliberal

A fines de la década de 1960, en los principales países capitalistas occidentales, se organizaron prolongadas y masivas huelgas, no tanto para reclamar por los

salarios, sino para discutir las CyMAT. En particular, se cuestionó de manera generalizada la organización científica del trabajo y las cadenas de montaje por parte de trabajadores, que, en su mayoría, tenían mejores conocimientos y formación profesional que sus padres. Estas cadenas de montaje imprimían un trabajo rápido e intenso, una creciente fatiga, que quitaba autonomía y margen de maniobra a los trabajadores y que provocaba numerosos accidentes y enfermedades profesionales. Se reflejaron desde entonces con más fuerza las tendencias seculares al estancamiento del crecimiento del PBI y de la productividad, y se quebró la tendencia al incremento sostenido de las tasas de ganancia. Se gestó así desde inicios de los años 1970 la crisis de ese exitoso modo de desarrollo, junto con el comienzo de la decadencia económica del Reino Unido y de los Estados Unidos, que eran las potencias económicas, financieras y militares que dominaban el mundo. Esa crisis coincidió con el *boom* petrolero, cuando los países de la OPEP duplicaron el precio del petróleo y provocaron un *shock* que estimuló la inflación y desencadenó una crisis económica y financiera internacional luego de que los Estados Unidos abandonaran la convertibilidad entre el dólar y el oro.

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

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

Estos cambios profundos dentro del modo de producción capitalista dieron paso a un nuevo modo de desarrollo que denominamos *neoliberal*, que, con variaciones, impera en todo el mundo desde entonces y que también afecta, particularmente, de manera directa o indirecta, a los países de América Latina. Desde mediados de los años 1970, comenzó un largo ciclo de bajo crecimiento, estancamiento, inflación y desempleo, que, junto con la desindustrialización y reprimarización de las economías de los países en desarrollo, provocó cambios en los sistemas productivos.

El nuevo paradigma productivo que impulsó esta crisis puso en cuestión el anterior modelo keynesiano-fordista de producción (Boyer, 2007). Frenado crecimiento de las tasas de ganancias, los países y las empresas se vieron obligados a ejecutar ajustes para bajar el gasto público, en un contexto de caída de los salarios reales y de la distribución funcional del ingreso, para dejar más fondos presupuestarios disponibles al crédito de empresas. Los Estados dejaron de aumentar o redujeron los presupuestos para el empleo público estable y para los sistemas de educación, salud y seguridad social.

La internalización de la producción, las inversiones, los intercambios y la globalización financiera fueron desestabilizando y sometiendo progresivamente la relación salarial en función de las formas de competencia de los mercados: los flexibilizaron. Rápidamente, una competitividad exacerbada se instauró a nivel del planeta y fortaleció la mundialización tanto

del comercio como de las finanzas. Se consolidaron, de esta manera, los grandes fondos de inversión —varios de ellos tienen un capital varias veces superior al PBI anual argentino—.

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

El nuevo modo de desarrollo capitalista neoliberal se dio en paralelo a un modelo cultural coherente e integrado con este que se fue consolidando por medio del sistema educativo, tratando de imitar el modelo cultural y estilo de vida norteamericano, con el apoyo de los medios masivos de comunicación. Entre sus componentes, podemos marcar los siguientes:

- reconocimiento del libre funcionamiento del mercado como la condición para lograr los equilibrios económicos y evitar la intromisión del Estado para regularlo y ponerle límites;
- estímulos a la libre competencia entre empresas y personas en lugar de la asociación y la cooperación —el mercado como la instancia más adecuada de decisión sobre precios y cantidades—;
- fortalecimiento de instituciones jurídicas para legitimar y defender la propiedad privada, los derechos de propiedad intelectual y la iniciativa individual;
- cuestionamiento crítico al Estado al impulsar la reducción de sus funciones como productor monopólico de bienes y servicios, y su relegamiento para actuar solo como árbitro de los conflictos laborales, aceptando la heterogeneidad de poder y de recursos de los empleadores;
- el individualismo como unidad de análisis de los comportamientos, en tanto, si cada uno busca el logro de sus propios objetivos, permite satisfacer los objetivos de todos —centralidad al individuo competitivo con respecto al trabajo grupal o en equipo—;
- impulso al progreso individual sobre la base del esfuerzo propio al promover la capacidad de emprender y de asumir riesgos aceptando la posibilidad de fracasar, donde cada uno es responsable último

de su éxitos o sus fracasos, desconociendo las heterogeneidades de origen en cuanto al acceso a las oportunidades —herencia, nivel educativo, capital social, etc.—;

- promoción de ascensos y promociones del personal asalariado, no tanto por la antigüedad en la empresa, sino por la duración del tiempo de trabajo, la presencialidad y la puntualidad, el grado de involucramiento o compromiso con la suerte de las empresas, la aceptación del imperativo de formarse y de buscar el perfeccionamiento técnico-profesional de su *capital humano*, justificando por todos esos medios la creciente desigualdad de remuneraciones, y tratar de hacer una carrera profesional en función de esos criterios, *el mérito*, dejando de lado la solidaridad.

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

Pero, en la realidad, hay desigualdades desde el origen —y no solo diferencias de personalidad— que impiden que todos puedan lograr ese objetivo: 1) los bienes materiales y recursos que vienen por la herencia son desiguales; 2) el capital social familiar que permite vivir y crecer en viviendas y regiones saludables, mantener relaciones con familiares y amigos influyentes, llevar a cabo regularmente los estudios y gozar de buena salud; 3) el empleo y los recursos económicos de los que se dispone para asegurar la reproducción

de la fuerza de trabajo y gozar de un margen de autonomía; 4) pueden existir restricciones para ese ascenso introducidas por parte de quienes ya triunfaron y no quieren compartir los beneficios.

En conclusión, no todos pueden ascender socialmente y de manera igualitaria por sus propios méritos, y hay quienes viven la contradicción entre lo que son y lo que quieren poseer. Dentro de las organizaciones, el individualismo y la competitividad generan siempre conflictos interpersonales, lo que desencadena sufrimientos psíquicos y mentales que dificultan la consolidación de los colectivos de trabajo.

// Tercera parte

—

8. Las respuestas empresariales a la crisis

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

En esta etapa, los empresarios empezaron a retirarse cada vez más de la gestión directa de los negocios, pasaron a la condición de accionistas y recurrieron a las gerencias, CEO o *cuadros*. Estos cumplen una función importante para que las empresas logren tasas de ganancias justificándolos ante la sociedad como creadores de riqueza, generadores de empleo y constructores del bien común.

Cuando se instauró el modo de desarrollo neoliberal, comenzó a cuestionarse la nueva forma que adoptó el modo de producción capitalista porque las crisis y sus consecuencias desmovilizaron a los asalariados, y se demostró que el proceso de acumulación no siempre estaba de acuerdo con el bien común: se hizo más evidente la explotación de los asalariados y también los perjuicios que provocaba para los clientes y consumidores, además del deterioro del medio ambiente ecológico.

Las motivaciones subjetivas para acceder a la posición de un *mánager* son no solamente ganar mucho dinero, sino poder tomar decisiones, asumir responsabilidades, poder mandar *legítimamente* a otros, tener la posibilidad de delegar la ejecución de actividades y cada vez más tener un reconocimiento moral y simbólico de la empresa y de la sociedad. Pero todos los *mánager* no son felices con su trabajo. Sufren presiones por parte de su jerarquía, les pesa sentirse responsables del trabajo de otros, tienen que soportar frecuentemente una sobrecarga de trabajo y tienen que estar

siempre —en la oficina y en su domicilio— pendientes de la marcha de la gestión. Pero lo que más los hace sufrir es cuando falta el reconocimiento moral y simbólico por parte de la organización —que tiene más en cuenta los resultados de la actividad— y de los asalariados. Las pocas mujeres con funciones de *mánager* tienen restricciones adicionales, porque deben conciliar en medio de tensiones la vida profesional y la doméstica.

En varios países europeos, en la década pasada, se modificó la legislación sobre las empresas tomando en cuenta las críticas al comportamiento empresarial, incrementadas por la crisis y la recesión. Se adoptaron leyes, como Plan de Acción para el Crecimiento y la Transformación de las Empresas (PACTE), en Francia, que proponía que las empresas definieran en sus estatutos cuál era su *razón de ser*, porque tenían un *objeto social amplio*, dado que la empresa no puede ser simplemente un agrupamiento de accionistas, y su único objetivo no debe ser la obtención de ganancias. Habiendo constatado que, sin la implicación de los asalariados, las empresas no podían tener éxito, algunos empresarios propusieron incorporar a los asalariados en la gobernanza —hacerlos parte del Consejo de Administración—, compartir con ellos los beneficios de la empresa, y, por otra parte, renunciar a usar las tecnologías contaminantes para, de esa manera, ser una *empresa socialmente responsable*. Pero se acepta que, si no genera excedentes y no da beneficios, una empresa no va a sobrevivir.

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

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

8.1 Cambios en la organización de las empresas

a) Se busca reducir la talla de las empresas —para facilitar la gestión y reducir costos— y, para lograrlo, se procede a la subcontratación —encargando a otra la producción de una parte de los insumos o partes del producto— o a la tercerización —comprando a otra empresa diferente las piezas, insumos o partes del producto final para ensamblarlo—, sin que haya con ellas una relación de dependencia. Por esos dos medios, se reduce el tamaño del colectivo de trabajo, y, por consiguiente, disminuyen los recursos destinados a cubrir los costos salariales y laborales. En general, esta decisión se toma cuando la empresa ya esta en funcionamiento, y el objetivo es *exteriorizar físicamente* una parte del colectivo de trabajo —aquella que genera menos valor— para reducir los costos. Con frecuencia, en las empresas tercerizadas o subcontratistas, esos trabajadores obtienen menores salarios y peores condiciones de trabajo que si trabajaran en la empresa principal, y puede suceder que, a veces, tienen allí empleos de carácter precario.

b) Otra modalidad que adoptan las empresas para exteriorizar una parte de su fuerza de trabajo es la exteriorización jurídica fuera del establecimiento o de su estructura societaria, con el propósito de disminuir el volumen de empleo y así facilitar la gestión y reducir sustancialmente el pago del salario indirecto —las contribuciones a la seguridad social—.

Pero esto implica que esos trabajadores exteriorizados tengan con la empresa una relación comercial y no salarial, pues no están más regidos por la Ley de Contrato de Trabajo, y, en consecuencia, la empresa no asume el costo de la seguridad social, las obras sociales, el seguro de vida colectivo, etc. y no tienen lugar las licencias para los delegados sindicales. Pero, bajo esta nueva modalidad de relación salarial, el trabajo será más intenso; las organizaciones sindicales, más débiles; los salarios, más bajos, y donde una buena parte de los trabajadores no tenga contratos estables por tiempo indeterminado, el trabajo se desplazará hacia plantas fabriles que se deslocalizan total o parcialmente hacia el interior del país o hacia países donde la carga impositiva sea menor; los sindicatos, débiles o no existen; y la legislación laboral, incipiente.

Esos trabajadores prestan sus servicios según varias modalidades: en calidad de monotributista o trabajador autónomo, contratados por empresas de servicios eventuales u otras formas de empleo precario: contratos por tiempo determinado, de planta transitoria, interinos, contratos de temporada u ocasionales, o trabajo no registrado. Esta incertidumbre genera sufrimiento.

c) En la nueva ideología del *management*, se aplican técnicas enseñadas en las Escuelas de Negocios. Por una parte, la dirección por objetivos es como una forma de hacer frente a los complejos problemas que atraviesan las empresas más grandes, y se hace necesario tener un tablero de control para hacer el seguimiento y poder actuar haciendo correcciones.

La otra política adoptada consiste en hacer ingresar las empresas en la era de la modernidad e introducir las TIC, adquiriendo un margen de autonomía más grande respecto de los accionistas, que no siempre reaccionan, salvo una vez al año cuando se hacen las asambleas para distribuir los excedentes y bajan las tasas de ganancia.

A su vez, los gerentes demandan un margen de autonomía respecto de los dueños para resolver problemas y ganar tiempo, y promueven la descentralización, pero descargando responsabilidades de ejecución hacia los niveles inferiores. Todas estas técnicas intensifican el trabajo y provocan sufrimiento.

8.2 Cambios en la organización de la producción industrial

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

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

Como formas alternativas al modelo taylorista-fordista, se han experimentado la ingeniería simultánea o concurrente y la gestión por proyecto. De esa manera, se supera la extrema división del trabajo entre áreas funcionales de la empresa, y se deja de lado la organización secuencial de la producción, donde solo se pasaba de una a otra etapa cuando había concluido la primera, pero esto supone que existe una demanda solvente, que esta es poco exigente en materia de variedad y de calidad, y que no hay urgencias para disponer del producto. Estas modalidades implican una mayor integración de las funciones de concepción y ejecución en manos de las mismas personas y la existencia de relaciones horizontales de comunicación, de cooperación y,

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

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

A partir del modelo Toyota detallado por Womack *et al.* en *La máquina que cambió el mundo*, se formuló el modelo denominado *Lean Production* —producción ajustada, flaca, esbelta— que, en esencia, es el que se

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

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

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

Boyer y Freyssenet (2003) se refirieron a este modelo en un trabajo resultante de la investigación del GERPISA. Este es presentado a los empresarios por consultores que lo difunden como un modelo meramente técnico, neutral y aplicable en cualquier contexto, como expresión de la modernización empresarial —porque dicen «así va a ser el trabajo en el futuro»—, instaurando una gestión flexible, con pocos niveles intermedios. El acento está puesto en i) promover continuamente la introducción de innovaciones de procesos, ii) eliminación de todo aquello que no añade valor; iii) tomar en cuenta los requerimientos del cliente para satisfacerlo y fidelizarlo.

Los principios operativos identificados por aquellos autores son i) la producción justo a tiempo (por sus siglas en inglés, JIT) para reducir los tiempos muertos, producir en función de la demanda realmente efectiva y disminuir así los costos de capital al reducir los inventarios de insumos y el stocks de productos; ii) la mejora continua de la producción (*kaizen*) y el control total de la calidad (TQC) tratando de eliminar los errores gracias al involucramiento y el compromiso de los/as trabajadores/as para satisfacer mejor a los clientes; iii) instaurar una *producción magra* utilizando la menor cantidad de insumos posibles, evitando el derroche de energía, reduciendo los desperdicios y creando un flujo continuo y tenso. Desde el punto de vista organizativo, el *Lean production* moviliza otras metodologías operativas, como los círculos de calidad —diseñados en décadas anteriores por Deming—, el trabajo en pequeños grupos semiautónomos y las células de trabajo, implementar el sistema de las 5S para asegurar el mantenimiento: *seiri* (eliminar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar) y *shitsuke* (disciplina) (Womack *et al.*, 2017). El *Visual management* consiste en mostrar indicadores de gestión que se ponen directamente visibles ante los trabajadores por medio de paneles de control para incentivar su autorregulación y, finalmente, tratar de sustituir los supervisores tradicionales por los *team leaders* (pares de los trabajadores), que asumen tareas de control de manera amigable, estableciendo relaciones de autoridad más horizontales y menos jerárquicas. Pero esto cuestiona el rol de los antiguos supervisores.

La promoción de este modelo por parte de consultores y el discurso retórico destinado a los mandos medios que lo van a implementar expresan valores cultural y socialmente aceptados, como, por ejemplo, la mejora de la calidad, la eficiencia, la reducción de costos, la satisfacción de la demanda, el cumplimiento de los plazos de entrega, el compromiso de los trabajadores y el trabajo en equipo. El mensaje hacia los trabajadores se centra en el reparto de beneficios —por medio de salarios flexibles—, y en hacer un trabajo que brinde satisfacciones (Durand, 2020).

Pero investigaciones recientes analizadas por Garcés y Stecher (*op. cit.*) mostraron que el trabajo en flujos tensos, el *kanban* y el sistema JIT intensificaron el trabajo, porque aumenta el ritmo, elimina tiempos muertos reduciendo el tiempo anteriormente disponible para hacer pausas e hidratarse, alimentarse

y recuperar las fuerzas. Este modelo impulsa la movilidad interna, la ampliación de tareas y la polivalencia para reducir los costos laborales y facilitar los reemplazos sin necesidad de contratar más personal. Por otra parte, el aumento de la productividad hizo posible la reducción de puestos de trabajo al mismo tiempo que aumentó la fatiga, provocó trastornos músculo-esqueléticos y generó RPST de quienes mantuvieron sus puestos, porque las exigencias y la intensidad del trabajo requieren una atención permanente, impulsa la competitividad entre los trabajadores debilitando los lazos de solidaridad y requiere el control de las emociones. Esa intensidad y los riesgos inherentes promueven el retiro o la exclusión de los trabajadores que envejecieron prematuramente por el desgaste de su fuerza de trabajo y tienen dificultades para mantener el ritmo.

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

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

8.3 Cambios en la organización de los procesos de trabajo

Las consecuencias de la extrema división social y técnica del trabajo son múltiples y diversas. Se trata de trabajos divididos técnicamente en parcelas de tareas, simples, rutinarias, repetitivas, desprovistas de interés, que

requieren poco tiempo, que se deben ejecutar obligatoriamente porque así lo decidió otra persona con autoridad jerárquica y de la cual dependemos jurídica o económicamente, y ante la cual resignamos una parte de nuestra autonomía —es una subordinación consentida—. A veces las exigencias del puesto superan nuestros conocimientos y experiencias acumuladas, y causan malestar y sufrimiento por no poder ejecutar de manera adecuada las tareas. No obstante, por lo general, muchos conocimientos que posee el trabajador están subutilizados, lo que genera otro tipo de sufrimiento.

Pero esa división del trabajo provoca el desencanto, la inautenticidad de la vida cotidiana, la pérdida de la identidad porque predomina la incertidumbre. Ya no hay la diferencia entre el tiempo y el espacio de trabajo y el destinado para la vida personal y familiar, y el trabajo en relación de dependencia empieza a invadir la vida doméstica y genera conflictos.

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

1. Programar la rotación periódica de cada trabajador entre diversos puestos de su propia sección para evitar el aburrimiento, despertar interés y facilitar el aprendizaje.
2. Ampliar la cantidad de tareas asignadas que ejecutar por cada trabajador en su puesto para ampliar la variedad de actividades que debe realizar y evitar el aburrimiento, ampliar sus conocimientos y encontrarle más sentido al trabajo.
3. Enriquecer el trabajo creando la posibilidad de participar de alguna manera, ya sea en la concepción o diseño de aquel para adoptar los ritmos de trabajo y horarios que le sean más convenientes, establecer otra secuencia de operaciones que le hagan ganar tiempo o reducir la fatiga, proponer el mejoramiento de los procesos productivos, asumir responsabilidades en el control de calidad valorizando su saber hacer, etc.

4. Estimular que, en varios sectores del trabajo, se constituyan grupos dotados de un margen de autonomía con un objetivo común y de conjunto para fomentar dentro de ellos la comunicación, la cooperación, la transmisión de conocimientos con el objetivo de producir un bien o un servicio en su totalidad para encontrarle un sentido al trabajo que construya su identidad, y adquirir por ese medio nuevas experiencias para seguir aprendiendo, creando la solidaridad y la conciencia de formar parte de un colectivo de trabajo para llevar a cabo un proyecto común. Las experiencias internacionales han demostrado que esas nuevas formas de organizar el trabajo han permitido mejorar la calidad, aumentar la producción, reducir los costos, estimular la cooperación y las relaciones entre los integrantes del grupo —por ejemplo Olivetti y Fiat en Italia y Volvo en Suecia al final del período keynesiano-fordista—. Pero su continuidad no pudo ser siempre asegurada cuando las crisis económicas pusieron en cuestión la continuidad de las empresas.

Los obstáculos más importantes surgieron de las actitudes y comportamientos de la supervisión y mandos medios que vieron limitadas sus funciones y de algunos sindicatos porque muchos de los problemas que daban lugar a reivindicaciones con intervención de los delegados se solucionaban dentro del grupo autónomo.

Para hacer frente a las demandas de democratización económica de las empresas y no permitir directamente el acceso a las decisiones en materia de gestión, las grandes empresas proponen la participación en los beneficios y el accionariado obrero, se dan bonos adicionales al aguinaldo y se acepta la participación en la prevención de los riesgos ocupacionales, es decir, se delega en parte la responsabilidad empresarial.

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

8.4 Cambios en el mercado de trabajo

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

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

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

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

Para reducir los costos laborales —es decir, las contribuciones patronales al sistema de seguridad social, las obras sociales, los seguros de vida colectivo—, las empresas proponen abandonar los contratos por tiempo indeterminado (CDI) y adoptar en su lugar otras modalidades para precarizar el empleo —a fin de exteriorizar la responsabilidad patronal sobre los

empleados desplazándolos fuera de la empresa— y, al mismo tiempo, limitar el poder y posibilidades de acción de los sindicatos dentro de la empresa.

Las reformas en cuanto a las formas de gestión de la fuerza de trabajo han insistido mediante diversas técnicas en la individualización y la personalización, dejando de lado las formas colectivas precedentes. Esto da como resultado la tendencia de cada trabajador para resolver individualmente los problemas laborales, comunicándose silenciosa y directamente con la gerencia de recursos humanos y sin recurrir al delegado sindical. Estas situaciones generan miedo e incertidumbre respecto del futuro y también provocan sufrimiento.

9. Las teorías del *management* evolucionan e influyen en las gerencias

En esta sección¹, vamos a hacer una presentación sintética de estos cambios en las ideologías del *management* y una versión más amplia del tema se podrá consultar en Neffa (2021).

Para comprender la naturaleza y el significado de los RPST, tenemos que tratar de identificar cuáles son las principales causas. Nosotros hemos puesto el foco en primer lugar en los modos de desarrollo y las crisis que estos experimentan históricamente. Pero, además, hemos redescubierto la importancia de la ideología del *management*, es decir, los principios, valores, actitudes y comportamientos de quienes tienen la responsabilidad de organizar y conducir las empresas para asegurar la producción de bienes y de servicios, y gestionar el uso de la fuerza de trabajo. La ciencia administrativa y las teorías de la organización van cambiando y tratan de adaptarse a la evolución del modo de desarrollo para hacerlo más eficaz, pero sin llegar a cuestionar de manera sistemática el modo de producción dominante.

Las ideologías del *management* son una manifestación del «nuevo espíritu del capitalismo» (Boltanski y Chiapello, 2005). Definido como los valores morales

¹ Para la redacción de esta sección, he contado con el apoyo bibliográfico y los valiosos comentarios y aportes de la Mg. Daniela Vidal, docente de la UNNE.

y prácticas dominantes entre quienes tienen el poder dentro de las empresas, este nuevo espíritu influencia las estrategias de negocios, la forma en que se organiza el trabajo dentro de las organizaciones que les permite aparecer ante la opinión pública como ocupando legítimamente esa posición.

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

Desde la Revolución Industrial, la reflexión sobre la gestión se ha acelerado. Esas disciplinas se fueron consolidando a partir de la introducción de la división social y técnica del trabajo, de los métodos y técnicas de organización (Taylor, 1972, 1953) y de administración (Fayol, 1981) cuya consigna era predecir y planificar; organizar; ordenar; coordinar y controlar, configurando lo que Marx denominaba *función de dirección y de vigilancia* (Marx, 1867, p. 245). Creemos que esa es la lógica que explica los principales cambios y las nuevas teorías o ideologías del *management* que se introducen, primero, en empresas transnacionales y, luego, también en grandes empresas privadas de capital nacional.

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

9.1 Cuestionamientos al modo de desarrollo: los anglosajones

La tesis de Gantman (1974) desarrolló ampliamente esta temática, que vamos a resumir señalando las áreas y temas sobre los cuales innovaron.

Después de la Segunda Guerra Mundial y en el contexto de un nuevo modo de desarrollo, con el auge de la producción masiva en serie de bienes de consumo durable, Douglas Mc Gregor (1977) expuso las teorías x e y sobre la gestión. La primera representa la gestión autoritaria propia del taylorismo, y la segunda, la gestión participativa, para involucrarse y colaborar en la mejora de los procesos. Rensis Likert (1965, 1967, 1969) dedicó la mayor parte de su reflexión a la relación entre el rendimiento empresarial y los diferentes estilos de liderazgo. Chris Argyris (1964) evaluó el desarrollo de los individuos en el seno de las organizaciones y su utilidad. Edgar H. Schein (1980) habló de *contrato psicológico* entre empleador y empleado, y fue quien primero propuso el concepto de *cultura corporativa*. Uno de los fundadores de la disciplina marketing, Levitt (1965), afirmaba que el cliente era el rey, y que todo individuo era «un consumidor soberano, libre para elegir en el mercado los bienes o servicios que desea». Finalmente, cuando se consolidaba el modo de desarrollo neoliberal, se editó *Lo pequeño es hermoso*, de E. Fritz Schumacher (1988), que cuestionaba el gigantismo y la producción masiva, propias del fordismo.

Ideado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno (1993), el sistema Toyota es comparable al taylorismo por su influencia. Pero, en lugar de la división social y técnica del trabajo, este sistema consistía en un trabajo integrado y en equipos, que exigía una implicación de los asalariados, operacionalizaba los círculos de control de calidad diseñados por Deming y el sistema justo a tiempo para reducir los costos de abultados stocks y adaptar la oferta a una demanda incierta y variable.

Peters y Waterman (1991) trató de estimular a los empresarios norteamericanos para que logaran la excelencia en la gestión, buscando que la industria norteamericana se convirtiera y compitiera con la japonesa. La estrategia adquirió luego mucha importancia en la gestión y fue desarrollada por Henry Mintzberg (1995, 2000),

así como por Michael Porter (1985, 1987), que propuso estrategias para lograr una ventaja competitiva de las empresas. Kaplan y Norton recomendaron el uso del cuadro de mando integral o tablero de control para seguir en tiempo real sus resultados.

9.2 Reflexiones del *management* anteriores a la pandemia

En el período 1990-2010, el impacto de las nuevas tecnologías —o la aparición de nuevos modelos de negocios a través de Internet— tuvo efectos importantes sobre la economía, la marcha de las empresas y la organización del trabajo. La empresa-red se consolidó como el nuevo paradigma organizativo, con la advertencia de que aquella solo podría sobrevivir transformándose en una organización extremadamente flexible, sin jerarquías. Se impulsó la reingeniería de la empresa.

Sin tomar todavía en cuenta los impactos de la pandemia, Deloitte, una prestigiosa consultora inglesa, acaba de editar un interesante informe que promueve la empresa social. Con una visión holística, la empresa social combina crecimiento económico y generación de ganancias con la necesidad de respetar y brindar apoyo al medio ambiente y a la red de *stakeholders*. Los *stakeholders* son todas las partes interesadas y los diferentes grupos de personas que influyen en una empresa y que permiten su funcionamiento: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

La empresa social, según Deloitte (2020), reactivó la idea del *nuevo contrato social* proponiendo un enfoque centrado en el colaborador, que reescribe las relaciones entre el individuo y la organización, y entre la organización y la sociedad con el objetivo de hacer frente a un mundo que está cambiando rápidamente. Trata de cambiar la forma en que la organización trabaja para equilibrar ahora las preocupaciones de la organización con las del ecosistema, generando exigencias para los líderes. Su poder, dice el informe, radica en la habilidad para generar un enfoque humano de la gestión empoderando a las personas para trabajar productivamente con la tecnología y crear un valor perdurable para ellas, sus organizaciones y la sociedad en general.

Para Deloitte, las empresas que ya han invertido mucho en las TIC para aumentar sus ganancias deberían desde ahora seguir estas estrategias: fomentar el sentido de pertenencia de las personas a la empresa para que sean respetadas y tratadas de manera justa; apoyar el bienestar de sus empleados para mejorar su desempeño y los resultados, y maximizar su contribución en el trabajo; crear una cultura de la empresa de manera que, al comprometerse con ella, se incremente su valor, y los empleados obtengan una mayor seguridad en su trabajo si persisten las incertidumbres sobre el futuro del trabajo, la fuerza laboral y el ecosistema.

Para ello, se requiere un enfoque holístico y adoptar un principio evolutivo porque la fragmentación dificulta la posibilidad de resolver problemas complejos. Proponen delegar y descentralizar para favorecer la autogestión, la autonomía, trabajar sin jefes, con ausencia de organigramas, toma de decisiones distribuida y libre circulación de información, reconociendo los conocimientos tácitos y el saber productivo de los trabajadores. Y el informe concluye afirmando que «cada vez son más las organizaciones que se preocupan por la felicidad de sus empleados. Está demostrado que los trabajadores felices dedican el doble de tiempo a sus tareas profesionales y permanecen más tiempo en sus lugares de trabajo, aumentando su vinculación a la empresa».

El rol del líder se ha revalorizado, pues debe crear un espacio donde los empleados puedan desarrollarse humana y profesionalmente, y acudir a sus puestos con pasión, energía y creatividad para realizar el trabajo de la mejor manera posible; así, el negocio crece y se vuelve más rentable (Moreno Romero *et al.*, 2018). Se proponen políticas pensando tanto en lo individual —mejorar los lugares de trabajo, favorecer la socialización haciendo desayunos o comidas de la empresa regularmente, programar el desarrollo de la carrera y la formación profesional— como en lo colectivo —comunicaciones frecuentes, lugares de recreación dentro de la empresa y en horarios de trabajo para distenderse, promover encuentros—, en línea con las recomendaciones de Elton Mayo (¡de hace casi un siglo!). Este cuidado de los trabajadores es visto como la condición para mejorar los resultados de las empresas. Pero, obviamente, se requiere un compromiso con sus objetivos, y un trabajo más

intenso que en una empresa tradicional. Es decir que, como resultado de políticas empresariales, estas innovaciones intensifican el trabajo, mejoran los rendimientos de la empresa y generan, al mismo tiempo, sufrimiento y placer.

9.3 Grandes cambios en empresas y organizaciones innovadoras

a) Cambios en los comportamientos: una nueva pirámide jerárquica

Desde la Revolución Industrial, y luego de experiencias autogestionarias en Francia, Alemania y el Reino Unido, se desarrolló en las organizaciones la estructura organizativa jerárquica tradicional propia de la OCT, que permaneció hasta nuestros días y que ahora está siendo cuestionada parcialmente.

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

Por eso, las empresas americanas suprimieron desde los noventa varias capas de gestión intermedia. Acharar la pirámide implicó necesariamente un proceso de delegación y una mayor responsabilización de los trabajadores que deben ejecutar la actividad, es decir que su trabajo se intensificó. En muchos casos, para la empresa, eso supuso ser más transparentes en cuanto a la información financiera y los datos sobre productividad y salarios para estimular la motivación, y las iniciativas creativas para, de esa manera, tratar de insertar a los empleados en la estrategia empresarial. Pero esto requiere que los máximos directivos estén de acuerdo y se comprometan, y que la propiedad de la empresa esté 100 % alineada con este enfoque (Moreno Romero *et al.*, 2018).

b) Los líderes empresarios «deben conducir un proceso de cambio adaptativo»

El fracaso más habitual de liderazgo viene de intentar aplicar soluciones técnicas que funcionaron en el pasado para hacer frente a nuevos problemas cuando hay en la organización problemas conflictivos internos. En el trabajo de Heifetz, Grashow y Linsky (2009), se insiste en la necesidad de un liderazgo adaptativo que decida qué prácticas pasadas conservar, descubra cuáles desechar e identifique prácticas nuevas elaboradas a partir de lo mejor del pasado.

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

Las ciencias de la gestión y el pensamiento de los autores antes mencionados sirvieron para justificar su adaptación a los cambios. Coherentes con sus intereses para evitar que caigan las tasas de ganancias, exigen el compromiso de todos los integrantes de la empresa para hacer frente a un mercado imprevisible donde la competencia es exacerbada, y el cumplimiento de las reglas, débil.

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

Pero llama la atención la poca o nula importancia que estas nuevas teorías les asignan al empleo estable de la fuerza de trabajo y a las consecuencias de los

procesos de trabajo sobre la salud física, psíquica y mental de los trabajadores. Por eso es que los cambios en el modo de desarrollo y la aplicación de estas nuevas teorías del *management* han dado como consecuencia la intensificación del trabajo y, en especial, de los RPST.

9.4 Transformaciones de las bases de las teorías y técnicas de gestión

Las grandes empresas empezaron a visualizar de otra manera el aporte de obreros y empleados de la organización y de qué manera gerenciarlos o administrarlos para evitar que cayeran las tasas de ganancia. Desde la gestión tradicional del personal, se planteó una nueva norma para gestionar los recursos humanos. Los cambios más notables entre los diversos enfoques han sido sintetizados por Gilles Guerin y Thierry Wils (1996), como veremos a continuación.

a) De una gestión anteriormente desarticulada en diversas técnicas administrativas, se pasó progresivamente a una gestión estratégica: gestionar la fuerza de trabajo de una manera más integrada con las necesidades de la organización. Por eso, se habla de *planificación y evaluación estratégica de los recursos humanos*.

b) Anteriormente, esa función era de carácter universal, es decir, con métodos y técnicas aplicables a cualquier organización en todo tiempo y lugar —recetas enseñadas en las escuelas de economía y administración—, pero, debido a los fracasos observados, hoy se tiende a adaptarlos a la trayectoria y la cultura propia de cada organización. Esto se verifica en el proceso de selección y reclutamiento, en los sistemas de evaluación y de remuneraciones, en la gestión de las carreras profesionales y la formación de los mandos medios y gerenciales.

c) En lugar de una gestión de carácter técnico, rígida y ya estructurada que no daba buenos resultados, se empezó a darle más importancia a la participación. Se trata de darles más poder a los empleados en el proceso de adopción de

las decisiones y tomarlos más en cuenta en el momento de la evaluación y de establecer los sistemas de remuneración.

d) Se reemplazó la gestión tradicional de los recursos humanos, de carácter más burocrática, rígida, por otra cada vez más individualizada y personalizada, flexible al tomar en cuenta los cambios en el contexto y tratar de adecuarlas a las necesidades y demandas de los trabajadores. Por ejemplo: flexibilización de tiempos de trabajo para evitar conflictos con la vida doméstica y social de los trabajadores.

e) Dejando atrás una gestión indiferenciada de todo el personal, la nueva modalidad antropocéntrica se preocupa por ayudar a los trabajadores a resolver sus propios problemas. De «no hay que traer los problemas personales a la empresa», ahora se reconoce que las organizaciones tienen problemas si sus trabajadores los tienen, y se buscan las formas de ayudarlos para resolverlos cuando generan dificultades.

f) La gestión de recursos humanos se centra en la eficiencia, la evaluación de costos y beneficios, y la rentabilidad de las inversiones. Para ello, debe estar estrechamente de acuerdo con los objetivos estratégicos de las empresas haciendo una permanente evaluación y tomando en cuenta esos objetivos en las auditorías.

g) Para procesar la información y preparar las decisiones, se recurre a la informática porque permite procesar grandes volúmenes de información sobre los empleados para calcular en tiempo real el ausentismo y sus tendencias, hacer el cálculo de las remuneraciones y de los inventarios cada vez que se hace una venta o una compra. Pero ese ahorro de tiempo puede ser el justificativo para reducir el personal y, en todo caso, intensifica el trabajo de quienes quedan en sus puestos.

h) Finalmente, de un proceso centralizado, se comenzó a delegar tareas desde la autoridad jerárquica hacia el empleado. Esta gestión más compartida busca involucrar al personal en algunas de sus actividades y tomar en cuenta sus iniciativas, como organización del trabajo, selección y reclutamiento, comunicación.

En todos estos casos, la gestión de recursos humanos (GRH) se integra y debe ser funcional a la estrategia de negocios de la empresa, buscando el involucramiento, la subordinación consentida y la identificación de los trabajadores con la organización. Estos nuevos enfoques toman en cuenta esos aportes con el objeto de integrar y articular las diversas actividades de la gestión de los recursos humanos y hacer participar de ello a los empleados. Se propone mejorar de manera consciente y continua la calidad de vida de trabajo como una condición necesaria si se quiere aumentar la motivación y mejorar los resultados.

Los cambios que explican la emergencia de este nuevo enfoque son varios: las crisis económicas; el estancamiento o recesión que impulsa un nuevo modo de desarrollo; empresas que operan en un contexto de incertidumbre cuando la competitividad a nivel nacional e internacional se ha exacerbado y se busca afanosamente al mismo tiempo aumentar la productividad, reducir los costos unitarios, mejorar la calidad e innovar en procesos y productos para mantener o captar una parte creciente del mercado. Esto sucede cuando la fuerza de trabajo cambia: hay mayor proporción de mujeres, de trabajadores migrantes, de otras razas y nacionalidades; la población envejece, y los jóvenes ingresan al mercado de trabajo con un mayor nivel de formación, con otras expectativas y exigencias.

Esta transición se da en paralelo al cambio en las teorías de las relaciones de trabajo, pues, debido a la lógica del modo de desarrollo neoliberal y al debilitamiento de las organizaciones sindicales, ya no predomina entre los *mánager* la idea de que hay una relación conflictiva entre empleadores y trabajadores que se resolvía negociando en conjunto. Debilitado el sindicalismo, predomina entre los CEO la idea de que ya no hay una contradicción fundamental, sino una convergencia sustancial entre los intereses de ambas partes, y los trabajadores deben naturalmente adherir a estos para preservar el empleo. Y, cuando emergen conflictos de trabajo, se los explica por causas artificiales, problemas externos a la organización u originados por *psicópatas* o *marginales*. Sin intereses divergentes, la gestión de recursos humanos no necesita recurrir a medidas coercitivas o amenazas para lograr sus objetivos. Ahora se invocan los valores y comportamientos propios de la cultura de la empresa para mejorar los rendimientos.

Objetivo ideológico de la nueva forma de gestión del *management*, la *cultura de la empresa* está destinada a reducir conflictos y estimular el sentido de pertenencia, construir una identidad colectiva para tratar de involucrar a los asalariados y que, sin cuestionarlo, estos compartan los objetivos de la empresa comprometiéndose en lograrlos.

9.5 De asalariados a colaboradores

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

Pero, en esencia, un asalariado no puede considerarse un verdadero colaborador, salvo que se establezca un mecanismo de participación en la propiedad de la empresa o en la gestión que lo habilite formalmente para tomar decisiones y participar en los resultados. Es común que, en los modernos manuales de inducción, de manera explícita se haga referencia al *nuevo colaborador*, como hay que denominarlo desde el primer día. El empleador trata por ese medio de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, buscar el mejor rendimiento, asegurar la presencia y puntualidad. Los colaboradores son consultados e invitados a hacer propuestas y participar en la adopción de microdecisiones sobre los puestos de trabajo, como una forma de comprometerlos en la gestión y de que traten de interpretar y adherir a los objetivos estratégicos de la organización. El objetivo final, no siempre expresado cuando se considera colaboradores a los empleados, es evitar que las relaciones de trabajo adopten una forma conflictiva que expresen diferentes intereses.

9.6 ¿Cambios en la imagen? La responsabilidad social empresarial

Otra de las tendencias consiste en mostrar a las organizaciones como actores de la responsabilidad social empresarial. Es una versión hacia fuera de las políticas de recursos humanos.

Mostrando un comportamiento social en beneficio de la comunidad dentro de la cual están implantadas, las empresas invierten en los medios de comunicación para dar confianza, aumentar su prestigio y mejorar su imagen, fidelizar a sus clientes y acrecentar la credibilidad. De esa manera, esperan incrementar su reputación y, con ello, el valor de las acciones.

Lo más común es hacer obras de beneficencia o filantrópicas hacia entidades de bien público —plazas, escuelas, clubes, parques ecológicos, templos, refugios para los peatones, auspicio de programas de radios o TV— e informar las obras con la intención de compensar, al menos de manera parcial, los déficits de la acción del Estado, aunque sin cuestionarlo directamente. El logo de la empresa siempre está visible, aunque, con frecuencia, dentro de ella, las relaciones sociales y de trabajo son conflictivas, las desigualdades no disminuyen, y no se reconoce el derecho a la libertad sindical.

Entre las medidas adoptadas, hay campañas de prensa que informan descuentos y congelamiento de precios de productos de vital interés, así como que no se venderán artículos sospechados de ser tóxicos. Además, reservan más cargos a mujeres en los directorios o gerencias, aumentan el cupo para trabajadores con capacidades diferentes y tratan de que no aumente la desproporción de los sueldos de los *mánager* y CEO con respecto al de los asalariados. Y, por supuesto, adhieren o promueven una política de cuidado del medio ambiente en cuanto a cómo tratar los residuos, por ejemplo, dejando de entregar productos en bolsas de plástico que no sean biodegradables.

9.7 Gestión del personal según las competencias

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

La gestión por competencias es un cambio paradigmático. Las clasificaciones de puestos estaban antes determinadas de manera objetiva en el convenio colectivo o el estatuto profesional como resultado de negociaciones y paritarias, y, de eso, dependía el salario básico. Pero la gestión según competencias pone el acento en el individuo trabajador, su nivel de formación profesional o diplomas, su comportamiento, el aprendizaje adquirido, y esto es objeto de la evaluación personalizada que hace, individualmente, el encargado de la gestión de los recursos humanos. Eso tiene implicaciones en cuanto al monto de los salarios porque la determinación ya no es el resultado de una negociación que tiene en cuenta la situación del mercado de trabajo y la relación de fuerzas con los sindicatos, en una situación de poder desequilibrada.

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

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

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

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

9.8 Nuevas formas de gestionar la fuerza de trabajo

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

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

Tradicionalmente, desde las ciencias sociales del trabajo, se han observado cambios importantes. Si antes se reconocía de manera objetiva la contradicción entre los intereses de los trabajadores y los de los empleadores, ahora se admite, sobre todo en el sector privado, que, en paralelo a la concentración económica y el debilitamiento de las pequeñas y medianas empresas, la individualización y personalización de las relaciones de trabajo, se está buscando deconstruir las clases sociales tradicionales, objetivo que se refleja en el vocabulario utilizado. Los *patrones* de ayer son los *empresarios* o *empleadores* de hoy; los *obreros asalariados*, *operarios* o *trabajadores*. Las grandes empresas ya no se refieren a sus empleados como *asalariados*, sino como *colaboradores* o *socios*. En vez del pago de sueldos o salarios fijados en el Convenio, se habla de una *recompensa* vinculada con los resultados, en cuyo contenido a menudo los componentes objetivos —como la categoría ocupacional según el convenio colectivo o el estatuto profesional y el tiempo de trabajo— pierden importancia relativa respecto de los complementos por productividad, cumplimiento de las normas de calidad, primas por trabajar expuestos a riesgos, adicionales resultantes de la evaluación del comportamiento o según las competencias, evaluación que la gerencia de recursos humanos decide unilateralmente. Esta situación genera incertidumbre, ansiedad y hace sufrir a los trabajadores involucrados.

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

El tiempo de trabajo tradicional se transforma. Los horarios de trabajo son ahora más flexibles a pedido de los trabajadores o según las necesidades de la empresa, que requiere trabajadores siempre disponibles. Esto vuelve menos rígidos la distinción entre los espacios y tiempos de trabajo, y lo que pasa en el domicilio y la vida doméstica donde se reproduce la fuerza de trabajo. En el límite, esto ocurre poniendo el domicilio al servicio de la empresa —por ejemplo, con el teletrabajo— en desmedro de su intimidad y privacidad y, con frecuencia, los trabajadores se llevan tareas para hacer en sus casas en su tiempo libre o en días feriados sin cobrar horas extra. Los sistemas de remuneración según el tiempo de trabajo van evolucionando para incluir ítems variables según el rendimiento o el cumplimiento de ciertos objetivos, como una manera de incitar al trabajador a aumentar la productividad, velar por el logro de objetivos de calidad y, al mismo tiempo, buscar su puesta a disposición también fuera del tiempo de trabajo. Pero esto oculta que, sobre los montos de varios de esos adicionales, no se establecen las contribuciones a la seguridad social. Con lo cual, si bien se reducen los costos laborales para la empresa, disminuirán a término el monto de jubilaciones y pensiones por cobrar.

La flexibilidad del tiempo de trabajo propuesta por las empresas busca los mismos resultados —en el extremo, el contrato por 0 horas, que, legalmente, *está en blanco*— y, durante el año, se impone de hecho o se acuerda el derecho a la reducción del tiempo o días de trabajo cuando la demanda del mercado cae, para aumentarlos cuando se incrementa la demanda en otros momentos, pero ahora sin dar lugar a horas extra. El trabajo pasa a ser intermitente, e independientemente de la permanencia durante la jornada laboral, el trabajador cobra solo por el tiempo que trabaja, como es el caso de los trabajadores de plataforma. Los períodos de licencia por vacaciones se adecuan cada vez más al ciclo productivo de la empresa, decididos por ella más allá de las necesidades que tenga la familia de estar todos juntos en el momento de las vacaciones.

9.9 Nuevas relaciones de trabajo

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

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

Dentro de la población económicamente activa (en adelante, PEA), aumenta la proporción de trabajadores no asalariados, y, por lo tanto, disminuyen las tasas de asalarización y las de afiliación a los sindicatos.

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

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

Los ministerios de Trabajo adoptan una posición equidistante de los intereses de capitalistas y trabajadores. Los ministros ya no son dirigentes

sindicales como durante los primeros gobiernos peronistas; ahora son abogados laboristas, profesionales de las ciencias económicas, ingenieros o exgerentes de Relaciones de Trabajo de grandes empresas, y no buscan reducir los actuales desequilibrios de poder con el objetivo de favorecer a los asalariados.

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

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

En la mayoría de los países, se llevan a cabo intentos para reglamentar —limitar— el derecho de huelga. Dicha tendencia se refleja incluso entre los representantes empresariales y gubernamentales dentro de la OIT, invocando que eso no estaba incluido en los convenios sobre libertad sindical, los cuales habían sido elaborados durante el modo de desarrollo fordista.

En momentos de crisis recesivas, desempleo y caídas del salario real, se promueven los pactos o acuerdos sociales, pero ahora a pedido de los empresarios y del Gobierno, para lograr un consenso acerca de la *moderación salarial* y tratar de frenar la inflación: en lugar de despidos, los sindicatos aceptan que los salarios crezcan por debajo de las tasas de inflación y de la productividad, tendencia que se verifica con muy raras excepciones desde mediados de los años 1970 en todos los países. Como lo demostró estadísticamente Piketty (2013), desde que rige el modo de desarrollo neoliberal, aumentó la tendencia hacia la desigualdad en la distribución

funcional del ingreso y disminuyeron los salarios reales. Al mismo tiempo, se observan la concentración y la desigualdad de los ingresos.

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

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

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

Todos estos datos de la realidad empresarial explican la disminución de la crítica al modo de producción capitalista en su versión neoliberal. La caída del Muro de Berlín, seguida por la implosión de la URSS y su ingreso al capitalismo de Estado, así como la importancia adquirida por el sector privado dentro de la

economía de la China, han tenido un fuerte impacto desmovilizador sobre los sectores contestatarios. A eso se suma la falta de un modelo no capitalista de reemplazo que esté vigente y responda a sus expectativas.

Las normas de consumo y de vida también han cambiado. Se habla de *pérdida de autenticidad*, ya que, gracias a la producción masiva de bienes de consumo, que redujo los costos unitarios de los productos, dichas normas se estandarizaron. Por ejemplo: las modas en cuanto a la vestimenta, el consumo alimentario, los medios de comunicación y los eventos artísticos, los lugares de veraneo.

Imperceptiblemente, la tradicional lucha social capital-trabajo ha devenido en la lucha contra la exclusión, la pobreza, la indigencia, que pareciera no ser *culpa de nadie* y, de eso, debe ocuparse el Estado, porque un grupo importante de la población ha quedado *desafiliado*, excluido del sistema de seguridad y protección social, en el sentido de Robert Castel (1995).

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

* * *

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

En el primero de ellos, el keynesiano-fordista, la acción de la OIT, la fuerza de los sindicatos en un contexto de casi pleno empleo y el crecimiento sostenido de los salarios reales crearon las condiciones para desarrollar las negociaciones colectivas y llevar a cabo políticas de prevención de los

riesgos del medio ambiente de trabajo tanto en el Estado como en las empresas —esencialmente, accidentes laborales y enfermedades profesionales—. Por su parte, los empresarios comenzaron a evaluar los costos económicos y financieros, directos e indirectos, los conflictos y litigios con quienes sufrieron daños, así como los costos ocultos de las lesiones, accidentes y enfermedades profesionales. Para reducir su impacto sobre las tasas de ganancias, aceptaron y pusieron en marcha medidas de prevención que tuvieron un resultado notable, sobre todo en los países capitalistas industrializados. A esto contribuyó la prédica de la OIT, la toma de conciencia de la población en general y las reivindicaciones de los sindicatos.

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

Motivo de investigaciones y acciones para hacer frente a los RPST, el nuevo modelo productivo se caracteriza por haber aumentado la intensidad del trabajo en las dimensiones psíquicas y mentales. Este cambio de paradigma se manifiesta no solo en las medianas y grandes empresas de los países

capitalistas industrializados, sino también en las de los países en desarrollo. Y también se refleja en la administración pública.

9.10 La nueva gestión pública

La administración pública asegura el funcionamiento del Estado, la ejecución y evaluación de las políticas. Adopta formas que se insertan en el modo de desarrollo, resultado de la correlación de fuerzas sociales vigentes. Su orientación y modos de gestión está sufriendo grandes cambios.

Como señala Oscar Oszlak, no hay que confundir la *nueva administración pública* (por sus siglas en inglés, NPA) con la *nueva gestión pública* (por sus siglas en inglés, NPM). Con una orientación progresista, la primera surgió en 1968, durante el modo de desarrollo keynesiano-fordista (Osborne y Gaebler, 1994). En cambio, la segunda apareció en los albores del modo de desarrollo neoliberal; en la Argentina, trató de instaurarse en la convertibilidad (Estevez, 2001).

Desde fines del siglo xx, se produjo en muchos países una progresiva y sutil transición de la administración a una gestión públicos. El Consenso de Washington llevaba implícito que el nuevo modo de desarrollo, además de recomendar las desregulaciones estatales, las privatizaciones de las empresas públicas y del sistema de seguridad social, debía impulsar la llamada *modernización del Estado* para acompañar o empujar dichos cambios. El ejemplo lo dieron Margaret Thatcher y Ronald Reagan, y los demás países anglosajones.

La NPM, que reconoció el papel determinante del mercado y postuló la reducción del Estado, buscaba racionalizar el gasto público con una orientación gerencial para corregir el déficit provocado por las funciones asumidas por el Estado benefactor y reconocer a los ciudadanos su calidad de *clientes* que requieren productos de calidad. Productos que deben ser provistos cuando se los soliciten. Esta nueva política pone el acento en 1) la información y gestión por resultados —mostrando las penas o beneficios que acarrea su cumplimiento o rechazo—; 2) el control de la gestión y las rendiciones

de cuentas; 3) buscando responder a las demandas de la sociedad. Se procura administrar el Estado como si fuera una gran empresa moderna e innovadora reduciendo los costos, equilibrando el presupuesto, funcionando justo a tiempo y sin demoras para lograr la calidad total en la prestación de los servicios con el apoyo de profesionales de las ciencias económicas, quienes dan cuentas periódicamente. Para lograrlo, la administración civil debería tener un margen de autonomía respecto de los políticos; pero los nuevos *mánager* o gerentes de las Agencias son considerados en su persona responsables del cumplimiento de las políticas y de sus resultados.

El Estado tendría la libertad para nombrar y cambiar rápidamente a los *mánager* de las nuevas Agencias si estos no cumplían los objetivos —en productos o servicios— aunque tuvieran largos años de carrera. En ese caso, se los reemplazaría por profesionales con estudios de posgrado o empresarios exitosos, dotados de mucho poder, con remuneraciones por encima del personal de carrera y ajustables según la *performance*. Pero, para alcanzar objetivos específicos, serían contratados —sin garantías de estabilidad—, y su desempeño, estimulado monetariamente para lograr resultados y poder instaurar la flexibilidad laboral y disminuir las regulaciones burocráticas. Esto dio lugar a una estructura más horizontal con menos jerarquías —y menos personal— y menos costos.

Este estilo de gestión puso el acento en la flexibilización, la descentralización, el acercamiento a los ciudadanos cliente para resolver problemas concretos. Pero erosionó el derecho a la estabilidad de los empleados públicos promoviendo ahora su ingreso mediante contratos por tiempo determinado o en plantas transitorias, y una promoción basada más en el mérito que en la antigüedad. Esto implicaba terminar con las carreras profesionales en la administración pública, que otorgaban cierta autonomía respecto de los gobiernos para adoptar decisiones. Los *mánager* a cargo de las Agencias deberían rendir cuentas ante el Poder Ejecutivo y el Parlamento y quedaban sometidos al control de los ciudadanos, a quienes debían consultar.

De esa manera, con la movilidad y la rotación, se buscaba combatir la burocracia y reducir la influencia —amiguismo, favores, presiones, corrupción— de los

gobernantes sobre el funcionamiento del aparato estatal y facilitar las tareas de control y evaluación. Siguiendo dicha lógica, se promovió la contabilidad pública, que calcula la relación entre los recursos utilizados y los obtenidos, haciendo un análisis del tipo costo-beneficio, promoviendo el control de gestión del servicio público por parte de los ciudadanos devenidos ahora en clientes para evaluar de manera exógena su desempeño y el grado de cumplimiento de las metas asignadas. A fin de controlar los déficits presupuestarios —y no aumentar los impuestos—, se busca adoptar un estilo de gestión equilibrada, «para no gastar más de lo que se recauda» y evitar endeudarse.

Dos organismos internacionales que siguieron o justificaron la orientación de gobiernos neoliberales cumplieron una misión importante para legitimar esa ideología editando manuales, como el de la OCDE en 1987, titulado *The administration as a service. The public as a client*, y el Informe del Banco Mundial de 1997, *The State in a Changing World*, como bien analiza Boticcelli (2016 y 2017). Proponen que el Estado debe reducirse a cumplir solo sus funciones normales: relaciones internacionales, justicia, mantenimiento del orden público, defensa nacional y la administración de programas sociales para atender la coyuntura. Si antes los altos funcionarios daban cuentas prioritariamente de sus actos de gobierno a los políticos en lugar de a los ciudadanos, en adelante, ellos deberían gestionar el Estado según la perspectiva de las empresas privadas y considerar a estos últimos clientes, tratando de informarlos, de satisfacer sus demandas en cuanto a los servicios que les corresponden. Y, con esa orientación, deberían formarse los nuevos empleados públicos contratados.

Los ciudadanos-clientes debían tener la posibilidad de participar en la definición de políticas públicas —presupuestos participativos—, de los mecanismos para su implementación y la evaluación de resultados analizando las rendiciones de cuentas. Si los servicios prestados por el Estado fueran ineficientes y con tarifas costosas a causa de su poder monopólico, se debería privatizarlos, exponerlos a la competencia con empresas privadas o permitir el ingreso de capitales privados, y constituir empresas mixtas y poder delegar en instancias provinciales y municipales la prestación de esos servicios. El Estado debería adaptarse a la nueva dinámica del mercado y actuar de

manera eficaz y eficiente para reducir sus costos de funcionamiento y no tener que aumentar impuestos. Los funcionarios deberían ser incentivados para cumplir esas funciones con una promoción basada en el mérito —que evalúan sus superiores directos—, que otorgue primas o aumentos salariales de manera selectiva.

En líneas generales, el Estado debería pasar de la función de productor o prestador de servicios a las de marcar la dirección de la economía, encauzar los comportamientos empresariales fijándoles objetivos macroeconómicos, dejando en manos de empresas privadas la prestación de los servicios, sin necesidad de mantener un costoso sistema administrativo. Para reducir el déficit presupuestario, el pago total de los servicios quedaría a cargo del ciudadano-cliente sin requerir subsidios.

Para ser capaz de gobernar sin contrariar al mercado, el Estado deberá incentivar a las empresas privadas para invertir en el desarrollo de nuevas actividades y la prestación de servicios. De esa manera, para conformar al ciudadano-cliente, el Estado, comportándose como una empresa, debería saber qué es lo que los ciudadanos-clientes necesitan para luego estar en condiciones de satisfacer esas demandas. Un Estado que funcione correctamente será aquel que, de manera eficaz, eficiente y honesta, alcance a proveer a sus ciudadanos de los productos y servicios que demandan de manera directa o por medio de empresas privadas. Es para implementar de manera adecuada estas políticas que se promueve la ocupación de Agencias o cargos ministeriales por parte de empresarios de esa rama de actividad o de *mánager* formados con esa orientación: la *CEOcracia* (Castellani, 2018).

Siguiendo esos lineamientos, este año se ha reformado el estatuto de la prestigiosa ENA en Francia, promovida durante el Frente Popular (1936) y creada por De Gaulle en 1945, acusando a sus graduados de elitistas por contar con garantías de estabilidad y un gran margen de autonomía en altos cargos, independientemente del color político del Gobierno de turno. El cambio se calificó de la siguiente manera: «El país formaba servidores del Estado y, desde ahora, se programa formar *mánager*».

9.11 La administración pública provincial y las PyMES argentinas

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

La mayoría de las empresas argentinas pueden ser calificadas como pequeñas y medianas (en adelante, PyMES), pero todas ellas no tienen la misma dimensión en cuanto al volumen de su producción y a la cantidad de trabajadores. Estas empresas son las que primero reciben el impacto de las crisis, de manera directa por la caída de la demanda e indirecta porque, si son subcontratistas o han sido tercerizadas, a ellas les transfieren el riesgo las grandes empresas para las cuales trabajan. Normalmente, se las puede clasificar en varios grupos según el sector o la rama de actividad —comercio, industria y minería, servicios, construcción y agropecuarias— y el monto de facturación anual —promedio de los últimos 3 años—. En general, se consideran microempresas a las de hasta 10 trabajadores, pequeñas empresas cuando tienen de 11 a 50 y medianas las que tienen de 51 a 200 trabajadores.

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

Suelen tratarse de empresas creadas por personas con mucho compromiso y experiencia profesional, que adquirieron un saber hacer empírico; varios miembros de la familia están allí empleados, los dueños ejercen un liderazgo carismático, aplican métodos y sistemas administrativos tradicionales con una fuerte impronta del paternalismo, que guardan autonomía y recelo respecto

de los profesionales de ciencias de la gestión y son resistentes a delegar autoridad y responsabilidad. Para asegurar el presentismo, el compromiso de los empleados con la productividad y la calidad de la producción, la gestión de la fuerza de trabajo cumple un papel decisivo sobre la marcha de la empresa.

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

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

Dentro de estos colectivos de trabajo, predominan la heterogeneidad en cuanto a la formación profesional y la experiencia adquirida, las relaciones sociales y de trabajo no excluyen los conflictos interpersonales, pero tiene lugar la comunicación y el apoyo técnico y social, la jornada de trabajo

es prolongada sin que se paguen las horas extraordinarias, y, si bien la recompensa monetaria se considera baja, reciben un reconocimiento moral o simbólico por parte de la dirección de la empresa. En contextos de incertidumbre, caída de los salarios reales que reducen la demanda y de poco margen de maniobra con respecto a las empresas monopólicas proveedoras de los productos, el estilo de gestión es tradicional, está muy personalizado, tiene rasgos paternalistas, la delegación de responsabilidades está limitada, con lo cual el margen de autonomía de los trabajadores queda restringido. Cuando los factores de RPST se deterioran, eso impacta rápidamente sobre el desempeño del personal y la rentabilidad de las empresas.

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

En una dependencia del Poder Legislativo provincial recientemente creada, predomina la incertidumbre en cuanto a sus misiones y funciones, y al presupuesto para su equipamiento. Los empleados tienen un margen de autonomía, pero existen muchas imprecisiones en cuanto a los objetivos del organismo e incongruencias entre el trabajo prescripto y la actividad que desarrollar, lo cual provoca tensiones para compensar errores y el miedo a equivocarse. Aunque la jornada de trabajo no es larga, deben apurarse en ciertos momentos del mes para hacer las entregas de los documentos solicitados. Los empleados valorizan su trabajo, pues hay posibilidades de aprender, pero deben controlar sus emociones en las relaciones con las

autoridades y con el público. Hay mucho apoyo social entre los empleados, pero ellos se quejan porque los controles y la evaluación se hacen solo sobre los resultados y no toman en cuenta el esfuerzo y el compromiso.

Estos cambios en las teorías y prácticas en la administración de las empresas y del Estado, con sus impactos sobre la intensificación del trabajo, sirvieron de estímulo para que, durante la vigencia de este modo de desarrollo, se llevara a cabo una gran cantidad de estudios e investigaciones que concluyeron en la formulación de modelos de análisis de los RPST. Un ejemplo es el formulado por Michel Gollac y sus colegas del *Collège d' Expertise* (2011), que resumiremos más adelante.

// CUARTA PARTE

—

10. Procesos de trabajo, salud y enfermedad de los trabajadores

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

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

Pero, desde la medicina social, se propone conocer también cómo el trabajo deteriora la salud, cómo desgasta a los trabajadores y en qué condiciones históricas eso ocurre. El trabajo no se reduce a un fenómeno explicado por el medio ambiente, sino que se trata de una relación trabajo-salud que forma parte de un proceso social; no basta, entonces, con corregir los problemas puntuales que impactan sobre la salud. Es necesario garantizar las condiciones favorables para el desarrollo de las potencialidades y capacidades biológicas, psíquicas y mentales de los colectivos de trabajo. Cuando esa es la perspectiva de análisis, y se buscan las causas, el estudio de la relación trabajo-salud no puede desconocer los conflictos (Laurell, 1993).

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

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

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

Pero debe reconocerse que la estrecha relación entre las modalidades con que se ejecuta el proceso de trabajo y la salud de quien trabaja, y las posibilidades de prevenir o reparar los daños ocurridos no deben limitarse al trabajador individual, sino abarcar todo el colectivo de trabajo, ya que este tiene una dimensión social. Y los riesgos impactan sobre la dimensión física y biológica del trabajador, pero también repercuten sobre los mecanismos psíquicos y mentales, lo que provoca tensiones o estrés que luego pueden somatizarse. No debe olvidarse de que, en su proceso de trabajo, un trabajador puede verse afectado en simultáneo por distintos riesgos, cuyos efectos, en ese caso, se acumulan.

10.1 Las causas de los riesgos en el trabajo

El proceso de trabajo es uno de los principales determinantes del proceso de salud-enfermedad. A través de él, los trabajadores entran en contacto con la naturaleza para modificarla y ponerla a su servicio, y satisfacer sus necesidades; al hacerlo, se transforman a sí mismos. Sin embargo, cuando los trabajadores no se recuperan del desgaste generado por su trabajo, enferman. La fatiga y el cansancio físico, psíquico y mental son síntomas de una enfermedad que tiene una dimensión histórica y social.

Siguiendo a la OIT y a la OMS (1984), un factor de riesgo es la propiedad intrínseca o la capacidad potencial de un agente, proceso o situación de causar daño o efectos adversos para la salud en el trabajo. Los riesgos provenientes del medio ambiente donde se lleva a cabo la actividad pueden ser físicos, químicos, biológicos, factores tecnológicos y de seguridad, o provocados por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos. También influyen como factores moderadores o agravantes la existencia o no de dispositivos de prevención de los riesgos ocupacionales; el acceso al servicio público de salud, obras sociales y servicios de bienestar ofrecidos por la empresa a sus trabajadores; el carácter o estatuto jurídico de la relación salarial —es decir, su carácter estable o precario—; y las posibilidades de que los trabajadores participen efectivamente en la identificación de los riesgos, propongan medidas de prevención apropiadas e intervengan en su ejecución y evaluación de manera individual o colectiva, en caso de que existan los CMSSyCT (Neffa, 1989).

Con frecuencia, los trabajadores —en especial, los que se desempeñan en los sectores directamente productivos— están sometidos a fuertes restricciones físicas que impone el puesto de trabajo, como, por ejemplo, los esfuerzos prolongados para la carga, descarga y transporte de objetos pesados, trabajar de pie o sentados en posturas penosas y tener que soportar vibraciones. Estas son situaciones que predominan en la industria, la construcción, la minería, el transporte y las actividades agropecuarias. A menudo, deben trabajar intensamente siguiendo elevados ritmos de trabajo y ejecutar tareas simples, de ciclos cortos y repetitivos con desgano, remuneradas según el rendimiento. El tiempo de trabajo puede implicar largas jornadas, horas

extraordinarias, trabajo nocturno y por turnos rotativos, que, aunque sean compensados monetariamente, son nocivos para la salud. A menudo, hay desequilibrios, porque el establecimiento o lugar de trabajo, las materias primas, insumos y medios de trabajo utilizados no se adecuan a las características antropométricas, la formación profesional, las capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores. Este conjunto de factores se exagera ante la ausencia de dispositivos ergonómicos, que hacen incómodo el trabajo y generan dolor físico y sufrimiento.

Debido al cambio de los sistemas productivos, al desarrollo científico y tecnológico y a la expansión de las actividades terciarias o de servicio, la carga física de trabajo se va moderando y desplazando. Aumenta la proporción de la PEA que trabaja en lo que se llama el *sector terciario o de servicios* —educación, salud, comercios, finanzas, recreación— y en la administración pública, donde no predomina el trabajo manual. En esas actividades es donde más se evidencia la carga psíquica y mental del proceso de trabajo, que dan lugar a los RPST, sin que la carga física haya desaparecido. Pero, como ya hemos mencionado, finalmente, estos riesgos también van a repercutir sobre el cuerpo, a partir de un proceso de somatización.

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

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

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

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

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

Es evidente que las condiciones en las cuales se ejecuta el trabajo no siempre son saludables, generadoras de salud para el trabajador. La contrapartida natural de trabajar en buenas o deficientes CyMAT es la fatiga; pero si esta supera las capacidades de resistencia y adaptación del trabajador, no es posible recuperarse plenamente con el sueño, la alimentación, la vida familiar, social y recreativa. En ese caso, la fatiga se acumula y puede convertirse en algo crónico y patológico, que genera sufrimiento y predispone a contraer enfermedades profesionales y a accidentarse.

En el modo de producción vigente, las decisiones sobre la organización y el contenido del proceso de trabajo y la gestión de la fuerza de trabajo no son parte en la negociación colectiva, sino que se definen casi unilateralmente por

iniciativa del empresario. Y, por eso, quedan invisibles muchas implicaciones de esos procesos sobre la vida y salud de los trabajadores, tanto dentro como fuera del trabajo. Solo los problemas de higiene y seguridad se tratan en los convenios colectivos de trabajo. Sin una adecuada política de prevención, relegada en la normativa vigente, las diversas formas de dolor y de sufrimiento se multiplican.

Los RPST se naturalizaron, individualizaron e invisibilizaron por muchas causas: el débil grado de conciencia, de formación e información de los trabajadores; la escasez de investigaciones científicas sobre esta relación, cuyos resultados no son de dominio público; el intento de los *lobbies* de frenar investigaciones que pueden cuestionar a ciertas empresas u organizaciones; prejuicios sociales de médicos e ingenieros laborales tradicionales que consideran que los riesgos no pueden eliminarse, y que los trabajadores pueden fingir estar enfermos para no ir a trabajar.

Además, los efectos que tienen sobre la salud varios riesgos derivados de la exposición se han descubierto mucho tiempo después, gracias a estudios epidemiológicos, como ocurrió con el cáncer profesional. Y, en las investigaciones cuantitativas, juega el efecto selección, pues los trabajadores que se encuestan en sus puestos son solamente los que pudieron resistir, mientras que los que no lo lograron ya no están, y no serán entrevistados o encuestados. A veces, para compensar salarios bajos, los trabajadores involuntariamente subestiman las relaciones causales entre el trabajo y la salud, por ejemplo, pactando primas monetarias por el trabajo nocturno o aceptando turnos rotativos, que son dañinos para la salud, o, más frecuentemente asimismo, las primas por presentismo que penalizan las huelgas y los incita a ir a trabajar incluso si están enfermos. La pandemia del COVID-19 introdujo un cambio en este punto, pues los protocolos de las empresas insisten en no acudir al trabajo si la persona tiene algún síntoma, ya que pone en riesgo al resto de los trabajadores. Si eso sucede, hay que interrumpir la producción, y, con ello, peligró la tasa de ganancia.

Incompleta y atrasada, la legislación vigente en la materia pone el acento en los riesgos del trabajo sobre el cuerpo antes que en la salud integral de

quienes los deben soportar. Tampoco reconoce el derecho colectivo de los trabajadores de participar en la prevención a través de los comités mixtos. Es que aún predominan los enfoques que conciben el impacto del trabajo solo sobre sujetos individuales, separados unos de otros, a pesar de que la relación entre salud mental y trabajo impacta sobre todo el colectivo de trabajo (Gollac, 2011). Y no se le imputa al proceso de trabajo el origen de las enfermedades, sino a una debilidad o fragilidad inherente al sujeto, o una situación que preexistiría a su ingreso en el empleo. Tradicionalmente, los psiquiatras le han dado prioridad a la esfera privada individual en vez de considerar a los trabajadores en sus relaciones sociales.

Por su parte, la concepción materialista tradicional considera que la subjetividad de cada trabajador es solo el reflejo de las relaciones de producción: sobredeterminados fatalmente por el desarrollo de las fuerzas productivas, a los seres humanos les queda poco espacio y medios para lograr su autonomía, lo que los aliena. Este enfoque determinista limita el análisis de un problema de por sí muy complejo y dinámico (Dejours, 1992).

10.2 No todos los trabajadores son iguales frente a la muerte

Los pocos estudios disponibles sobre este tema a los cuales tuvimos acceso fueron elaborados por estadísticos y epidemiólogos franceses. Todos ellos muestran una gran heterogeneidad respecto de la expectativa de vida de los trabajadores según categoría socioprofesional. Se constata que los empleados y obreros asalariados son los más perjudicados, porque viven hasta 10 años menos que el promedio (INSEE, 2016). Eso puede explicarse por el desgaste que les provoca la carga global de trabajo y su intensidad, la extensa duración de la jornada, el trabajo nocturno o por turnos rotativos, y los riesgos del medio ambiente físico, químico, biológicos, los factores tecnológicos y de seguridad a los cuales estuvieron expuestos.

Si bien las relaciones de causalidad entre las deficientes condiciones de trabajo y la aparición de ciertas enfermedades orgánicas son a veces difíciles de corroborar, se sabe desde hace mucho tiempo que ellas provocan

patologías digestivas y cardiovasculares, así como dolores de cabeza, dorsalgias y dolores difusos, fatiga crónica, perturbaciones del sueño y de la alimentación, ampliamente determinadas por el contexto psicosocial del trabajo y, en particular, por la importancia cuantitativa y cualitativa de las restricciones y presiones que se ejercen sobre ellos.

Se ha comprobado que el aumento de la morbilidad psicopatológica impacta más fuerte en los jóvenes desocupados y en los desocupados de larga data. También surgieron patologías entre aquellos con empleos estables pero de elevada carga de trabajo, como el *burnout* (síndrome de desgaste profesional) o los trastornos músculo-esqueléticos (en adelante, TME), relacionados con los esfuerzos repetitivos en contado tiempo, en un contexto de trabajo donde no hay capacidades suficientes para recuperarse de la fatiga. Estos riesgos pueden generar incapacidades en la vida laboral y privada, por ejemplo, el síndrome del canal carpiano y las tendinitis.

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

Según la teoría del factor humano, se le imputa con frecuencia al trabajador la mayor responsabilidad de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Se les atribuye *estar predispuestos* al accidente. Si aquel ocurriera, sería una víctima del mal llamado *infortunio*. Si bien es cierto que, cuando se desencadena un accidente laboral, casi siempre puede encontrarse un factor de descuido, negligencia, desconocimiento, imprudencia, lo que importa es analizar los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo, la organización y el contenido del proceso de trabajo que posibilitaron que ese factor desencadenara dicho episodio. Según Volkoff (1993), «si se adoptan medidas de prevención, y se instalan sistemas adecuados de seguridad,

los accidentes serían imposibles aún para los distraídos». Ha sucedido que, luego de un accidente, el encargado de Higiene y Seguridad pida que se tomen medidas disciplinarias con el trabajador accidentado por no haber acatado las medidas previstas para evitar riesgos en la ejecución de los trabajos, pero, cuando se le pide evidencia de la capacitación que debió haber recibido esa persona —por ejemplo, en el uso de equipos de protección personal—, resulta que no se los habían provisto (!).

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

// QUINTA PARTE

—

11. Las reflexiones que precedieron la emergencia del modelo RPST

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

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

Al respecto, cabe mencionar, primero, dos trabajos relevantes, el de Elton Mayo y de el Hans Selye.

a) Ya en la década de 1930, las investigaciones de Elton Mayo (1933) en la empresa Western Electric mostraron el impacto de las relaciones humanas y de la atención prestada a los aspectos psicológicos en el trato con el personal. Aquellas reducen el ausentismo, mejoran el clima social laboral, evitan los conflictos interpersonales y las tensiones con los supervisores y, de esa manera, se obtiene un mayor rendimiento sin tener que utilizar métodos coercitivos o aplicar sanciones. Ese es para nosotros

el principal descubrimiento. Esta importante investigación está en el origen de la Psicología Industrial y de la Psicología del Trabajo.

b) También en esa época, Hans Selye (1956) definió el *estrés* como un síndrome general de adaptación (por sus siglas en inglés, GAS), poniendo en evidencia la capacidad de resistencia y adaptación de las personas ante los peligros y amenazas a los cuales estaban expuestos. Los llamados *estresores* o *factores estresantes* son las situaciones desencadenantes del estrés y pueden ser cualquier estímulo, externo o interno, que, de manera directa o indirecta, propicie la desestabilización del equilibrio dinámico del organismo –homeostasis–.

Por su parte, Gollac (2013) sintetizó las fases descriptivas del estrés en las siguientes:

- **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, se prepara a reaccionar acrecentando las actividades cerebrales y musculares.
- **Resistencia del sujeto si la situación persiste:** el organismo segrega otras hormonas, las glucocorticoides, que elevan la tasa de azúcar en 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.
- **Agotamiento:** si no se logra superar los peligros o amenazas, cuando la situación se prolonga o se intensifica y la amenaza, o si el riesgo permanece y las capacidades de resistencia del organismo se agotaron, el estrés deviene crónico y predispone otras enfermedades.

También el sujeto puede lograr resistir o vencer el factor estresante. El estrés es una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, pero, cuando

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

En un comienzo, el concepto de *estrés* se refería a la resistencia de los metales más duros cuando eran puestos en contacto con otros de menor resistencia y que terminaban teniendo que soportar y adaptar sus formas al primero. Posteriormente, los psicólogos y psiquiatras consideraron este concepto un hecho natural, señalando que lo importante era la capacidad de resiliencia para hacer frente a los peligros y amenazas, sin cuestionarlos o tratar de eliminarlos.

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

El *estrés laboral* ha sido definido como

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

Pero, como veremos más adelante, el enfoque de la psicodinámica del trabajo (Dejours y Gernet, 2012; Gollac 2013), identificando las principales causas

del estrés, apuntó que las intervenciones para prevenirlo eficazmente deben dirigirse a mejorar la organización de las empresas, de la producción y del trabajo, así como las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Así, el sistema de autoridad y de comunicaciones se vuelve menos autoritario, paternalista y despótico, y los trabajadores participan aún más en la adopción de decisiones, al reconocerse un margen de autonomía y control respecto de su trabajo, para lo cual hay que desarrollar su formación y brindarle información.

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

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

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

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

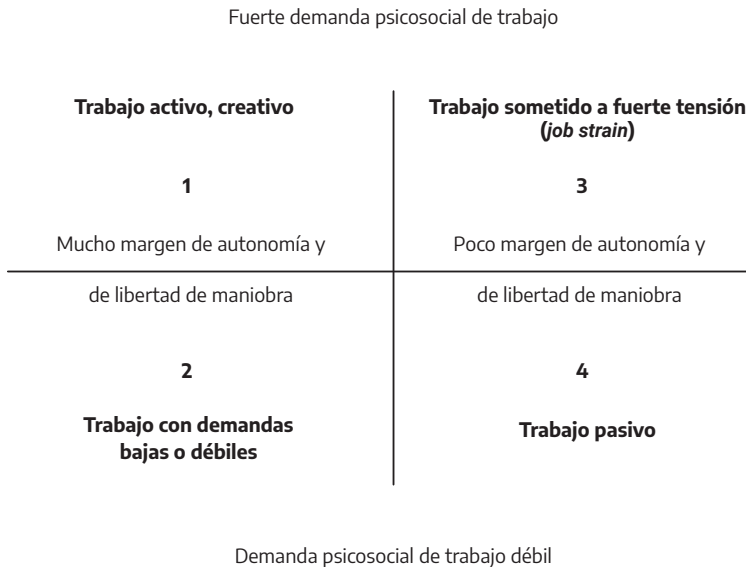
Las diferentes dimensiones de ambas variables permitía clasificar cuatro posibilidades. Surgió que, en una de ellas —el casillero 3—, cuando el trabajo era menos estresante, la explicación consistía en que las exigencias eran bajas, pero mayor era el margen de autonomía y de control del trabajador sobre su proceso de trabajo. No obstante, según nuestras investigaciones, en la realidad, estos casos eran los menos frecuentes. Sus reflexiones sobre el margen de autonomía y de control hacían referencia a la división social y técnica del trabajo, que, cuando eran extremas, reducían ese margen, y provocaban fatiga y estrés (Gráfico 1).

d) El modelo CoPsoQ-istas²¹ y el cuestionario psicosocial de Copenhague (CoPsoQ) se desarrollaron en Dinamarca en 1997 por Kristensen y sus colegas (Kristensen *et al.*, 2005) del Centro Nacional danamarqués de investigaciones sobre el medio ambiente de trabajo, que realiza investigaciones sobre esta problemática y promueve intervenciones de psicólogos del trabajo en diversas instituciones. El Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (en adelante, ISTAS) es un modelo que se sitúa en la trayectoria de la teoría general del estrés inspirada por Selye y reúne las veinte dimensiones de riesgo psicosocial en cinco grupos de variables.

A partir del modelo de Karasek-Johnson-Theorell, la literatura científica revisada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo

(INSHT) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, se destaca el esfuerzo realizado por las organizaciones sindicales que formularon el ISTAS. Este trabajo muestra claramente que la fuerte 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.

Gráfico 1. Modelo Karasek: demandas vs. autonomía y capacidad de control



Fuente: Neffa (2015)

La iniciativa partió de la idea de que los índices de Karasek y Siegrist eran incompletos para caracterizar de manera adecuada el conjunto de las dimensiones del contexto psicosocial del trabajo. Buscaban un instrumento basado en la teoría, pero que fuera validado por características psicométricas confiables, sensibles a los cambios que se producen en los diversos niveles

de análisis: la organización, el departamento o la sección de la empresa, el puesto de trabajo y los individuos. En resumen, el ISTAS (2010) identifica siete factores de riesgo psicosociales que son estresantes: a) exceso de exigencias psicológicas del trabajo; b) falta de influencia y de desarrollo en el trabajo; c) falta de apoyo social y de calidad de liderazgo; d) ausencia de previsibilidad; e) poca claridad de rol; f) conflictos de rol y g) escasas compensaciones por el trabajo realizado.

En el marco conceptual del método ISTAS, los *factores psicosociales* se definieron como

aqueilios factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico —reacciones neuroendocrinas—, emocional —sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.—, cognitivo —restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.— y conductual —consumo inadecuado de alcohol, tabaco y drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.— que son conocidas popularmente como *estrés* y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

Según el ISTAS-21, el conjunto de exposiciones a los riesgos laborales y condiciones de trabajo influye en gran medida 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 interactúen con las demás para realizar bien sus tareas, facilitando o dificultando la satisfacción de sus necesidades de bienestar.

Este modelo identifica la exposición laboral a factores psicosociales como una de las causas más relevantes de ausentismo laboral por motivos de salud. Y señala que la combinación de fuertes exigencias y elevada intensidad con un bajo nivel de control sobre el trabajo —*job strain* en el modelo Karasek— o con pocas compensaciones o recompensas duplican el riesgo de muerte por ACV o IM.

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

e) En Alemania, una década después, sobre el mismo tema, pero desde otra perspectiva, Siegrist (2000, 2012) señaló la contradicción entre la intensidad del trabajo –no solo el volumen de la demanda, sino también el ritmo impuesto al trabajador– y la recompensa monetaria recibida a cambio de su esfuerzo y dedicación. Uno de sus colegas aportó otra dimensión y puso de relieve la necesidad que tiene el trabajador para recibir, además de la recompensa monetaria, el reconocimiento moral o simbólico de sus superiores y de sus compañeros de trabajo. Los aportes de Siegrist son muy importantes, precisamente, porque toman en cuenta la intensidad del trabajo, que es una de las características de los procesos de trabajo en el modo de desarrollo neoliberal. El casillero 3, que cruza las vivencias y percepciones de los trabajadores cuando el trabajo no es muy intenso, y las recompensas son adecuadas, muestra que estamos en presencia de un trabajo calmo, muy conveniente, pero que puede ser rutinario y, por eso, puede hacer perder la motivación (Gráfico 2)

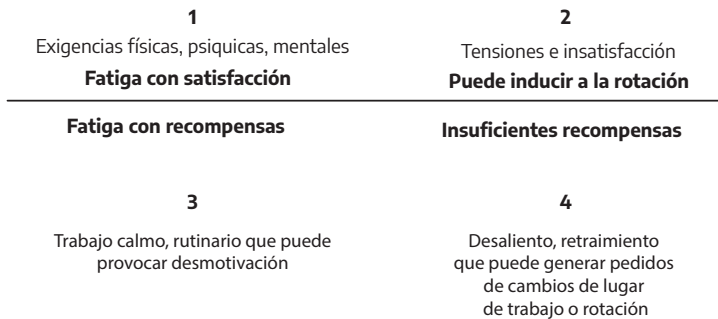
f) La *justicia organizacional* es un modelo que tiene sus fuentes en el derecho y estudia el mayor o menor grado de respeto y la dignidad con los cuales son tratados los asalariados por parte de quienes tienen la autoridad. Se refiere también a la información y las explicaciones que la autoridad proporciona a los asalariados sobre la marcha de la empresa u organización y sobre los procesos productivos. La violación de la justicia organizacional dentro de las empresas u organizaciones deteriora la salud psíquica y mental de los trabajadores: esto ha sido relacionado con el incremento de los problemas cardiovasculares.

Este modelo surge de la teoría de la equidad, que se basa en el supuesto de que los individuos desarrollan sus creencias acerca de lo que consideran justo o injusto en las relaciones, los procedimientos y la distribución de los recursos asignados en contrapartida del trabajo proporcionado y más allá de

los aspectos individuales o de la comparación intrapersonal —a diferencia de los modelos de Karasek y Siegrist que se concentran en los aspectos individuales—. Así, un trabajador puede considerar que no hay injusticia hacia su persona por parte de la organización, pero que sí la hay cuando se compara con la situación de otro trabajador del mismo espacio organizacional. La *justicia relacional* se orienta a medir y autoevaluar la relación que el trabajador mantiene con su superior directo. Esos riesgos relativos han sido verificados como estadísticamente significativos al constatar problemas de salud mental y ausentismo. Este tipo de justicia se distorsiona cuando los trabajadores perciben discriminaciones, acoso, malos tratos por parte de la dirección o los supervisores, violencia verbal o física proveniente del colectivo de trabajo o de los clientes y usuarios. La justicia relacional puede ser asimilada a la recompensa y el reconocimiento del modelo de Siegrist.

Gráfico 2. Modelo de Siegrist: Desequilibrio entre esfuerzo vs. intensidad y recompensa

Fuertes EXIGENCIAS



Débiles EXIGENCIAS

Fuente: Neffa (2005)

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

o carencia de esas dimensiones de la justicia puede provocar problemas de salud mental y ausentismo por causa de enfermedad y tiene efectos significativos en los síntomas depresivos, como hemos dicho.

La *justicia informacional* se cumple cuando la autoridad proporciona a los trabajadores información y explicaciones confiables sobre las razones por las cuales se ha decidido implementar o no ciertas actividades, y se encomienda la ejecución. Se cuestiona la *justicia procedural* cuando los trabajadores perciben que se desconocen o se violan las reglas establecidas y las normas éticas en cuanto a los procedimientos. Según la justicia procedural, estos últimos 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. Por último, la *justicia distributiva* estudia la percepción de la equidad en la recompensa monetaria y el reconocimiento recibidos a cambio del esfuerzo en el trabajo. Tiene dimensiones comunes con el modelo de Siegrist, pero toma también en cuenta la comparación interpersonal y su vulneración; esta injusticia tiene efectos significativos en los síntomas depresivos y en el ausentismo por causa de enfermedad. Se atenta contra la justicia distributiva si se percibe que no hay una distribución de la retribución apropiada del trabajo y de los beneficios en función de la intensidad y calidad del trabajo efectuado.

Son numerosos los estudios que han utilizado el concepto de *justicia organizacional*. El cuestionario elaborado por Moorman (1991), el más usado, toma en cuenta el problema del liderazgo. Estudia los comportamientos del superior, su respeto por la verdad, su capacidad para tomar en cuenta el punto de vista de cada uno de los subordinados y los derechos que ellos tienen, su imparcialidad cuando llega el momento de evaluarlos, y el hecho de que les haga una devolución de información que puede ser de utilidad para el trabajador. Elovainio y sus colegas (Elovainio et al., 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 riesgos de fallecer 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* son relevantes en cuanto a la salud de los trabajadores. La injusticia organizacional puede causar un aumento de la presión arterial, dar lugar a ACV, perturbaciones del sueño y de la salud mental, depresiones, e incluso intentos de suicidio. Estas variables tienen más sentido si se toman en cuenta los apoyos social y 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?».

Este modelo afirma que, en su actividad laboral, las personas pueden sufrir diversas formas de injusticia en cuanto a los procedimientos de gestión de la fuerza de trabajo —discrecionalidad en cuanto a la toma de decisiones y la asignación de tareas, rotación forzada de actividades, la fijación de montos o sistemas de remuneración considerados insuficientes, el establecimiento de penas o castigos injustificados, la decisión discriminatoria sobre las promociones— y al trato y las relaciones —autoritarismo, paternalismo, discriminación, acoso, violencia moral o física, riesgo de desempleo por el vaciamiento de tareas y recurrir al *mobbing* para estimular las renuncias, etc.—. El postulado central de esta teoría consiste en que cada persona desarrolla creencias acerca de lo que es un justo reconocimiento del empleador como contrapartida del trabajo realizado, en comparación con otras personas en situación equivalente.

Vézina *et al.* (2003) analizaron los efectos de la falta de justicia sobre la salud mental con el cuestionario de Moorman (1991) en 10 casos, considerando el comportamiento social del superior, su respeto por la verdad, la capacidad para tomar en cuenta la opinión de los subordinados y los derechos de estos, la imparcialidad al tomar decisiones y la devolución de información. El estudio permitió asociar directamente el goce de justicia con el buen estado de salud. Lo mismo se comprobó con el relevamiento de la presión arterial sistólica, que es más elevada entre los asalariados que afirman estar expuestos a una justicia organizacional débil o enfrentar situaciones conflictivas. Las investigaciones concluyen que un cambio favorable a 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 y que, en cambio, se exacerban en caso de injusticia.

Los modelos de Siegrist, de exigencia o esfuerzo vs. recompensa; de Karasek-Johnson-Theorell, de demanda-autonomía y control-apoyo social; y el de justicia organizacional sirven de marco conceptual para la mayoría de los trabajos sobre RPST que se han difundido en las últimas décadas. Los estudios de la ergonomía de la actividad también introdujeron un cambio importante.

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

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

La inadecuación entre el trabajo prescripto por la jerarquía de la empresa u organización y 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, lo que da como resultado mayor fatiga en detrimento de su salud y los afecta de manera heterogénea según su capacidad de resistencia y de adaptación. Desconocer las características individuales de los trabajadores a la hora de 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 supone una mayor carga física, psíquica y mental que las prescritas, pero que no siempre es recompensada monetariamente ni reconocida moral ni simbólicamente.

La instancia jerárquica que tiene a su cargo la gestión de la fuerza de trabajo debería hacer el esfuerzo por conocer previamente cuál fue la trayectoria laboral del trabajador, sus capacidades y recursos para resistir y adaptarse, y cuáles son sus restricciones extralaborales y sus rasgos de personalidad. Esta consideración tendría efectos positivos tanto para el desempeño de la organización como para la salud del trabajador. La contradicción entre el trabajo prescrito y la actividad se origina en las insuficiencias de la organización y el contenido del proceso de trabajo, y demuestra que el trabajo ejecutado es siempre *más rico* que ese trabajo cuando se había prescrito.

h) Luego de *Trabajo y desgaste mental* (Dejours, 1992), surgió una versión de la psicodinámica del trabajo que se define como «el análisis psicodinámico de los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones de trabajo». Este enfoque sugiere que las investigaciones deben tomar como centro de gravedad los conflictos que surgen cuando el sujeto, que tiene una historia singular preexistente, enfrenta una situación de trabajo cuyas características son, en gran medida, fijadas independientemente de su voluntad. Para Dejours, no existe propiamente una psicopatología del trabajo, es decir, enfermedades mentales ocasionadas por ciertas formas de trabajar (Dejours y Gernet, 2014). El acento de la psicodinámica del trabajo está puesto sobre la capacidad de dar un sentido a la situación, a defenderse del sufrimiento y a enfrentar los riesgos de enfermedad 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. Desde esta perspectiva, afirma Dejours, «el sufrimiento

significa una dimensión intrínsecamente subjetiva de la vivencia psíquica, de lo que la persona percibe y siente». Indica de manera genérica lo que, surgiendo de la vivencia psíquica, es enigmáticamente desagradable, desestabilizante para el trabajador. Designa los estados infrapatológicos que forman parte de la normalidad, hasta el punto de que puede hablarse —como ya dijimos—, de una *normalidad sufriente* (Dejours, 1988). Considerar los sufrimientos individuales de los trabajadores no puede dejar de lado la existencia de situaciones colectivas en igual situación. Por lo tanto, las acciones preventivas centradas sobre los asalariados individuales son insuficientes.

Pero los trabajadores no quedan pasivos frente a los riesgos y el sufrimiento. Si desde el inicio de su actividad, estos 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 aceptar primas monetarias por riesgo o por presentismo, en compensación por el hecho de ir a trabajar incluso enfermos; un intercambio de salud por dinero. Las colectivas contribuyen a negar, subestimar o ignorar los riesgos, recurriendo a mecanismos psicológicos; pero, como no los eliminan, esas actitudes provocan comportamientos imprudentes de los trabajadores que pueden predisponerlos a ser víctimas de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Si no pueden sublimar el sufrimiento o transformarlo mediante la imaginación, se defienden colectivamente orientando sus maneras de pensar y de actuar para evitar la percepción de lo que los hace sufrir. Sin embargo, las estrategias defensivas actúan por medios simbólicos, como la ocultación, los eufemismos y la racionalización, que modifican los afectos, los pensamientos y los estados mentales.

i) Con la crisis del modo de desarrollo keynesiano-fordista y el inicio del modo de desarrollo neoliberal, la discusión sobre el desempleo elevado y estructural, la precariedad, las profecías del fin del trabajo y de la sociedad salarial tuvieron su apogeo, y, progresivamente, comenzó a estudiarse el impacto de esta situación sobre la salud de los trabajadores. Cuando se intensificó el proceso de cambio científico y tecnológico, y los estudios desde la economía y la sociología del trabajo pusieron de relieve el crecimiento

sostenido de dichos fenómenos, la fuerza de trabajo devino en una mercancía movilizadora mediante contratos, como monotributistas o autónomos, además de las diversas modalidades de trabajo precario. La OIT, Jacques Freyssinet, Jérôme Gautié, Eric Verdier, Benjamin Coriat y Robert Boyer han hecho aportes significativos sobre estos problemas.

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

11.1 El concepto y las definiciones de los RPST

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

Por nuestra parte, proponemos provisoriamente una definición amplia, de carácter descriptivo, que pone el acento en su complejidad y sus repercusiones (Neffa, 2015). Los factores de RPST se refieren a las condiciones presentes en una situación laboral, 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 relacionados con factores condicionantes: los riesgos del medio ambiente —agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad—, y las condiciones de trabajo —que incluyen el contenido y la organización del proceso trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los servicios sociales y de

bienestar ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la ergonomía y las posibilidades de participar en la prevención de los riesgos—.

Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo —con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios—, que, actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, pueden afectar y llegar a dañar tanto la salud física, psíquica y mental del trabajador como el desempeño de su labor en la empresa, e impactar así sobre la productividad y su calidad y, en consecuencia, sobre la competitividad de las empresas. Finalmente, repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social e inciden sobre el gasto público en materia de salud. Se propone, entonces, para su análisis un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes —los ya mencionados y otros aún desconocidos— pueden interactuar 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—.

En nuestras investigaciones, postulamos que el principal determinante de los factores de RPST es el contenido y la organización del proceso de trabajo. Desde el punto de vista operacional, y en coherencia con lo expuesto, proponemos adoptar una definición sintética de los RPST, siguiendo a 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.

Una de las formas tradicionales de hacer frente a los problemas causados por los RPST consiste en atacar las consecuencias y tratar de aislar a ese trabajador del riesgo o pagarle primas por riesgos para compensar por anticipado el daño que va a sufrir su salud, y evitar tener que pagar luego mayores

indemnizaciones. Otra forma muy frecuente es actuar sobre el psiquismo del trabajador para curar el daño ocasionado recurriendo al apoyo psicológico o a métodos de autoayuda para tratar de reducir el estrés, aconsejando una *vida higiénica*, esto es una dieta adecuada que reduzca el consumo de tabaco y de alcohol, combata el sobrepeso y combine gimnasia, deportes y yoga. Este enfoque particular parece ser cuestionable porque considera a los trabajadores individuos pasivos que se limitan a resistir y deben adaptarse *ex post* al impacto de los factores de riesgo. Desde esta perspectiva, los trabajadores solo pueden *reaccionar* al impacto del riesgo, pero no pueden prevenirlo ni controlarlo, dejando de lado la posibilidad de atacar las causas y la necesidad de modificar los determinantes socioeconómicos, que son de carácter estructural: la organización y el contenido del proceso de trabajo.

11.2 La reacción del Gobierno francés ante los problemas del nuevo paradigma

A comienzos de este siglo XXI, empresarios y funcionarios franceses realizaron un diagnóstico de los problemas generados por el nuevo paradigma, del cual se hicieron eco los medios de comunicación. Este estado de situación puso el acento en la falta de compromiso de los trabajadores para con la empresa, el elevado ausentismo y la rotación, el aumento de licencias por enfermedad debido a los TME y depresiones, los frecuentes conflictos interpersonales y no solo con la jerarquía —cuyas consecuencias eran el deterioro del clima laboral, la baja productividad y el deterioro de la calidad que hacían perder competitividad a las empresas francesas y quejas por parte de los usuarios de los servicios públicos—, en paralelo a un profundo malestar, incluso entre los que tenían salarios adecuados.

En el debate público y en los medios, resurgió una concepción humanista, que veía al trabajador como un ser integral con dimensiones físicas, psíquicas y mentales que tener en cuenta. Dejando de lado un materialismo banal, y observando el notorio deterioro de la salud psíquica y mental y su somatización, las nuevas generaciones tomaron conciencia y han adoptado posturas muy claras al respecto.

En este contexto, el Gobierno francés convocó a Michel Gollac para elaborar un indicador de los riesgos psicosociales y del malestar en el trabajo que experimentaban amplios sectores de la sociedad. Cabe recordar que Gollac, junto con Serge Volkoff (1993) y otros colegas del Instituto Nacional de la Estadística y de los Estudios Económicos (por sus siglas en francés, INSEE), había diseñado las primeras encuestas sobre condiciones de trabajo que se llevan a cabo en Francia cada cuatro años desde 1974¹.

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

Como insumos para formular esa nueva concepción de los RPST, el *Collège d' Expertise* realizó numerosas audiciones y procedió a la discusión de 11 documentos —estados del arte—, redactados por expertos en economía, ergonomía, sociología, administración, epidemiología, psicología, así como sobre los factores de la personalidad y sobre psiquiatría, e hizo una síntesis de conjunto. El modelo teórico resultante es de contenido pluridisciplinario, toma en cuenta múltiples dimensiones de la relación trabajo-salud-enfermedad y, para operacionalizar su estudio, se estructura en seis ejes.

En 2009, el informe intermedio sobre los indicadores estadísticos disponibles fue sometido al Consejo de Orientación sobre las Condiciones de Trabajo, organismo público de composición tripartita destinado al análisis de los riesgos psicosociales. El informe final fue entregado al Gobierno francés en 2011 y publicado por Gollac, como *Mesurer les facteurs psychosociaux*

1 Si comparamos las encuestas realizadas, estas demuestran que el ritmo y la carga de trabajo no han mejorado sustancialmente en las últimas décadas. En cuanto a los efectos que provocan las condiciones y medio ambiente de trabajo sobre su salud, la experiencia histórica ha probado que quienes son encuestados no exageran ni sobrevalúan los aspectos negativos, sino que, por ignorancia o por costumbre, los han naturalizado. No siempre son conscientes de todos los riesgos que corren cotidianamente por el simple hecho de trabajar ni de las repercusiones que pueden ocasionar.

de risque au travail pour les maitriser (2011). Agrupa los RPST en seis ejes, insistiendo en que no es posible buscar solo un índice para hacer más fácil el análisis del caso de cada asalariado. La cantidad de ítems de la encuesta que proponen es muy superior a los que habían elaborado Karasek y Siegrist. La encuesta INSEE-DARES *Conditions de Travail*, de 2013, toma en cuenta los aportes del *Collège d'Expertise* y, desde entonces, se aplica cada 4 años para medir las CyMAT y también los RPST. Permite construir índices sintéticos, pero ahora solo de los trabajadores que están en la actividad. Otra novedad respecto de los cuestionarios de Karasek, de Siegrist y del CoPsoQ es que permite analizar los datos de la encuesta INSEE-DARES sin ningún a priori y construir índices de la exposición a los RPST.

Una de las consecuencias de la toma de conciencia colectiva sobre los riesgos del trabajo y del eco en el medio académico, sindical y político que tuvo el informe de Michel Gollac y el *Collège d'Expertise* (2011) fue que el Estado francés adoptó una serie de normas en esa materia. El 22 de octubre de 2013, se firmó un acuerdo relativo a la prevención de los RPST en la función pública, que obligaba a cada empleador a elaborar un plan de evaluación y prevención de los RPST. Desde 2015, todo empleador del sector público tiene la obligación de confeccionar dicho plan.

11.3 Los seis ejes del modelo de RPST

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

1) La cantidad, la duración y la intensidad del trabajo

Estas demandas y exigencias toman en cuenta las nociones de *demanda psicológica y autonomía* (Karasek) y de *intensidad del esfuerzo y recompensa*

más reconocimiento por el esfuerzo realizado (Siegrist). Esto depende esencialmente de la organización y el contenido del proceso de trabajo y, por ejemplo, de la calidad de los medios de producción y de cómo funcionan: si se tienen que utilizar nuevas tecnologías para lo cual no se está formado; las restricciones y exigencias de trabajar intensamente o a un ritmo elevado con bruscos cambios; aceptar sobrexigirse en el trabajo para obtener una recompensa o un ascenso o tener que hacer un trabajo muy complejo que debe ser ejecutado en poco tiempo movilizando recursos y competencias. También se encuentran en la lista recibir instrucciones imprecisas o consignas contradictorias que generan dudas e incertidumbre; tener fijados objetivos imposibles de cumplir, poco realistas, imprecisos y ambiguos; imponer exigencias de polivalencia y de pluriactividad, siendo obligados a asumir fuertes responsabilidades cuando no se tienen todas las calificaciones necesarias para ejecutar concretamente la actividad; sufrir interrupciones perturbadoras involuntarias y no programadas de las actividades; tener que trabajar rápido y apurarse en detrimento de la calidad y efectuar una cantidad de trabajo excesiva. Estas tendencias no solo se verifican en la industria, sino también en las actividades terciarias y de servicios, y, obviamente, en la administración pública en sus diversos niveles.

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

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

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

2) La autonomía y el margen de control sobre el proceso de trabajo

Dentro de las empresas, la OCT, instaurada para racionalizar el trabajo y reducir los tiempos muertos, puede restringir un trabajo autónomo y la integración del trabajador si no existen medidas preventivas de los riesgos ni la posibilidad de expresarse acerca de la calidad de vida de trabajo. Si la empresa no se convierte en un lugar de aprendizaje, la autonomía también se cercena.

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

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

Ser autónomo supone tener la inteligencia y capacidad de reflexión para reaccionar rápidamente ante situaciones imprevistas, y eso está relacionado

con las calificaciones profesionales adquiridas. La autonomía es la condición necesaria para hacer un trabajo de calidad si ese trabajador está motivado para seguir aprendiendo.

La falta de autonomía reduciría al trabajador a la condición de ser un simple ejecutor de tareas. Muchas veces, con vistas a alcanzar los objetivos, el trabajador debe dejar de lado o violar las consignas del trabajo prescripto y debe tomar iniciativas para elegir la mejor manera de ejecutar el trabajo, poder fijar el objetivo posible de su trabajo y el contenido de la tarea. La posibilidad de utilizar e incrementar las competencias da un margen de libertad en la conducción de su vida laboral y su carrera profesional.

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

La monotonía consiste en hacer de manera repetida y continuamente una misma serie de operaciones, que generan fatiga y ansiedad. Para tener placer en el trabajo, se debe poder variar la forma de ejecutarlo, además de tener recompensas monetarias adecuadas y el reconocimiento de los compañeros, los superiores, los clientes y los usuarios. La individualización excesiva del trabajo, cuando se trabaja según proyectos que tienen tiempos estrictos de inicio y de finalización, puede generar tensiones debido a la incertidumbre en el empleo y en el desarrollo de la carrera luego de concluirlos. Tener autonomía y margen de decisión implica poder participar de alguna manera en la preparación y adopción de las decisiones, así como utilizar y desarrollar las calificaciones y competencias de los trabajadores que las ejecutan y ejercer un control sobre las actividades realizadas. Para ello, debe contarse con el apoyo técnico de jefes y supervisores y el apoyo social de colegas, clientes y usuarios, mencionados por Karasek.

Reconocer u otorgarle autonomía al trabajador lo fideliza a la empresa, lo estimula a cooperar en el seno de un colectivo de trabajo y lo asocia al progreso de aquella. En las empresas que utilizan modernas TIC, la autonomía de trabajadores debidamente formados es la condición para que aumente la

productividad, se reduzcan los costos unitarios, mejore la calidad, y se generen innovaciones. Eso evitará rotar a los trabajadores más talentosos.

3) El trabajo emocional y la necesidad de controlar las emociones

Se nos exige controlar las emociones que afectan nuestros sentimientos para con los diversos niveles de la jerarquía de la empresa u organización, los colegas de trabajo, y los clientes y usuarios, que son cada vez más exigentes. Pueden causar daño y sufrimiento o, por el contrario, permitir el control sobre sí mismo y así lograr satisfacciones. Esta dimensión es muy importante para quienes trabajan cara a cara con pacientes, clientes, alumnos o público en general.

El trabajo fundacional sobre este tema es el de Hochschild (2003a y 2003b), que habla del *trabajo emocional* para referirse a «la administración del sentimiento para crear una exhibición facial y corporal públicamente observable». Esto es predominante en las actividades de cuidado (*care*) y, en especial, en las áreas de educación y salud. Se trata de actividades que implican 1) una dimensión física o de contacto corporal con los clientes, alumnos, pacientes y sus familiares; 2) una dimensión cognitiva, a través de la observación, seguimiento de las actividades de los alumnos, y, en las tareas de cuidado, la atención de pacientes en situaciones de urgencia, el conocimiento de horarios para la prestación de servicios, y el suministro de comidas o medicamentos; 3) una dimensión psíquica emocional para controlar sus emociones y las de alumnos, clientes o pacientes, 4) una dimensión relacional que implica la comunicación, información y la capacidad de escucha para tratar de transmitir seguridad, no demostrar el miedo, expresar sentimientos amigables cuando hay que atender a los clientes o hay que cuidar a los pacientes, ser capaz de fingir y de ocultar a sus interlocutores una información que puede dañarlos.

Los trabajos de cuidado requieren continuidad, y, en el área de salud, se debe poder hacer frente a imprevistos y urgencias, trabajos continuos durante la noche, los fines de semana y días feriados, temprano en la mañana y tarde en la noche. Y esto se adiciona a la carga física, psíquica y mental del propio trabajo y repercute sobre la vida privada y familiar, especialmente en el caso

de las mujeres con responsabilidades familiares. Si hay una sobrecarga de trabajo, y no es posible aumentar la cantidad de personal, el control de las emociones se dificulta y puede dar lugar a un *burnout* o a los TME, como lumbalgias, muchas veces teniendo que controlar la violencia física y verbal, el hostigamiento y el acoso sexual.

En el contexto del nuevo paradigma, mediante el cual el cliente surge revalorizado, el trabajo emocional es decisivo. Se requiere que los trabajadores autorregulen e inhiban las emociones negativas y su expresión para satisfacer y fidelizar al cliente. Con frecuencia, el trabajador tiene que mostrar algo que no siente y debe hacer un ejercicio continuo de autocontención corporal y tratar de representar un rol. Para fidelizar a los clientes, directa o indirectamente, se recomienda al trabajador que exprese que su trabajo placentero y agradable, y que les muestre a los clientes emociones positivas por lo que está haciendo.

El trabajo emocional en interacción con los colegas, clientes y usuarios implica, entonces, tener que disimular, esconder, controlar y moldear las propias emociones para, a su vez, controlar y moldear las emociones de los demás, movilizandando la subjetividad. Esto sucede porque las relaciones con el público, que son cada vez más exigentes, generan tensiones, dado que se llevan a cabo cara a cara: el trabajador puede recibir quejas injustificadas; debe estar en contacto con el sufrimiento de clientes y usuarios cuando no se puede hacer nada eficaz para evitarlo; debe simular entusiasmo, así como estar siempre en buena salud y comprometido con el trabajo, a pesar de experimentar el miedo a la violencia interna y externa, el hostigamiento, los insultos, miedo a ser víctima de los accidentes y enfermedades profesionales.

Habitualmente, hay que ocultar y callar las propias preocupaciones, ante la necesidad de dominar y moldear las emociones, como parte constitutiva del trabajo. Cuando se atiende a personas ansiosas, coléricas, violentas, debemos mostrar comprensión y compasión, tratando de no involucrarnos en la situación y de no confundir los propios sentimientos con los de otros. Es común tener temor al fracaso de no poder hacer bien la tarea o realizarla a tiempo y ser objeto de observaciones, reprimendas, sanciones, o ser estigmatizados y caer en el ridículo frente a los demás.

Entonces, si las exigencias emocionales movilizadas en la actividad no son auténticas, pueden causar daño o, por el contrario, permitir el control sobre sí mismos y lograr satisfacciones en las relaciones con el público, clientes, usuarios, pacientes y familiares. Desde una perspectiva psicológica, la dimensión emocional del trabajo moviliza un conjunto de procesos psíquicos que se conceptualizan como una combinación de inteligencia emocional, adaptativa y social.

4) Las relaciones sociales y las relaciones de trabajo

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

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

Es importante para el trabajador gozar de la inclusión, la justicia y el reconocimiento dentro de la empresa u organización, pues está relacionado con una comunidad de trabajo, donde las relaciones concretas de comunicación, convivencia y cooperación pueden ser fuertes o débiles y contribuir en mayor o menor grado al propósito de integrarse. La justicia organizacional puede exigir que se tome en cuenta el mérito —*performance*, competencia,

esfuerzo— para acordar la recompensa y el reconocimiento. El apoyo social para poder hacer bien el trabajo resulta de la solidaridad en el seno del grupo, de la comunicación y de la cohesión en el colectivo de trabajo. El aislamiento o la falta de esos apoyos originan problemas de salud mental, depresiones, perturbaciones del sueño y del humor. Contribuye a la salud mental el aumento de las capacidades de actuar y recibir los *juicios de belleza* de los compañeros por la calidad del trabajo realizado y el *juicio de utilidad* de los superiores al comprobar la eficacia de la tarea. Discutir libremente sobre la calidad del trabajo en un marco adecuado también ayuda a la salud mental (Dejours, 2012).

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

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

Si un trabajador hace tareas por debajo de sus competencias, o tareas que las considera inútiles, estamos en presencia de una fuente de sufrimiento. A su vez, ser reconocido por los clientes y por el público evita también que el trabajador sufra. Hay trabajadores que se quejan del maltrato, de la falta de atención y de reconocimiento y de que no se percibe la utilidad social de su profesión.

El hostigamiento o acoso moral se define (Hirigoyen, 1998) «como un conjunto de comportamientos repetidos que tienen por objeto una degradación de las

condiciones de trabajo susceptibles de vulnerar los derechos de los asalariados y de su dignidad, alterar su salud física y mental o de comprometer su futuro profesional». Esto produce aislamiento, falta de diálogo, endurecimiento de las relaciones, falta de respeto, cuando se asignan tareas consideradas inútiles o se es dejado de lado para la adopción de decisiones. Si bien el acoso en el trabajo existió siempre, ahora se ha intensificado, y muchas personas se animan a declararlo porque han aumentado las patologías que el acoso provoca (Leymann, 1996).

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

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

Las relaciones sociales y de trabajo son diversas: horizontales, entre colegas trabajadores, de los cuales se recibe, o no, un *apoyo social* o con quienes puede haber conflictos y con los cuales se construye la *ideología defensiva*

para negar, subestimar u ocultar los riesgos; verticales, del trabajador con su jerarquía, de quien recibe, o no, un *apoyo técnico* para hacer bien el trabajo, según sea el estilo de liderazgo y de gestión; entre el trabajador y la organización que lo emplea —según la recompensa monetaria adecuada, las posibilidades de promoción y de ser reconocido—; con el exterior de la empresa, que puede dar lugar a un reconocimiento por parte de los clientes o ser víctima de la violencia verbal y física por parte de estos —o de los familiares de los pacientes, de los alumnos y sus padres—.

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

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

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

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

5) Los conflictos éticos y de valores en el trabajo

Un sufrimiento ético es lo que siente una persona a la que se le pide actuar en oposición a sus valores profesionales, sociales o personales. El conflicto de valores puede provenir del objetivo que se asigna al trabajo o de sus efectos secundarios que chocan con las convicciones éticas o morales del trabajador, o porque se ve obligado a trabajar de una manera no conforme a su conciencia profesional. En ciertos casos, puede estar obligado a hacer cosas con las cuales no está de acuerdo o que están claramente en contra de sus principios éticos y escala de valores.

Los conflictos éticos o de valores también se pueden generar cuando, por diversas razones, el trabajador ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de la profesión; cuando tiene la obligación de esconder información, de ser ambiguo o mentir a los clientes o usuarios en caso de no poder resolver un problema. Un caso clásico es el de los operadores de los *call centers*: disponen de un número limitado de palabras

o frases hechas, tienen que mentir o esconder información frecuentemente, hacer ventas compulsivas, o también deben llevar a cabo procesos digitales de selección de personal recurriendo a la discriminación —según edad, nacionalidad, características antropomórficas, etc.—.

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

6) La seguridad y estabilidad en el empleo

La seguridad y la estabilidad en el empleo pueden verse comprometidas cuando se es víctima del desempleo, o hay amenazas de despido o suspensiones, cuando el empleo es por tiempo determinado, transitorio o a plazo fijo, es de carácter precario, o, en el caso extremo, no está registrado ante los organismos de seguridad social —*en negro*—. También si se corren riesgos de ver disminuido el salario real por la inflación; cuando no se perciben posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa u organización o ven sus oportunidades de ascenso 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, corriendo el riesgo de ser sustituido por trabajadores más jóvenes o con mayor formación profesional. Y, de manera dramática, si las tecnologías, el contenido y la nueva organización del trabajo adoptada le hace tomar conciencia al trabajador de que no podrá mantenerse en actividad en ese puesto hasta llegar la edad jubilatoria. Todo eso depende del dominio sobre el destino presente y el futuro, cuál es la posibilidad de manejar la incertidumbre. Esto constituye un gran desafío personal y laboral.

La amenaza del desempleo, de suspensiones prolongadas y de precarización, así como verse afectados por la subcontratación y la tercerización, provocan miedo, angustia, ansiedad, es decir que generan problemas de salud. Generan inseguridad las condiciones de trabajo deficientes, así como la emergencia de cambios imprevistos o sobre los cuales no se transmitió previamente información y que afectan súbitamente el empleo y las condiciones de trabajo.

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

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

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

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

No obstante, para las ciencias sociales del trabajo contemporáneas, tanto el bienestar como la satisfacción del trabajo son condiciones que no se alcanzan

automáticamente sin el compromiso activo de los propios trabajadores y de los responsables de las organizaciones. Además, como afirma Yves Clot, no se debe tener una posición determinista o fatalista, como si el trabajador fuera totalmente pasivo frente a dichos factores. Sus capacidades de resistencia, adaptación y de transformación de la realidad no deben subestimarse.

... 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).

11.4 Impactos de las CyMAT y de los RPST en la salud de los trabajadores

Las CyMAT deficientes y los RPST pueden somatizarse y crear las condiciones para contraer diversas enfermedades, como ha sido probado. Los estudios epidemiológicos tratan de encontrar un vínculo estadístico o asociación entre los factores de riesgo y los trastornos de la salud, pero no es posible medir todos los factores simultáneamente.

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

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

Dentro de las patologías psíquicas de origen laboral, las más relevantes son las siguientes:

- Las perturbaciones del humor son síntomas depresivos o ansiosos que afectan a numerosos trabajadores. Conducen a la autodesvalorización, pérdida de la autoestima, sentimientos de culpabilidad, disminución del interés o del placer del trabajo, situación generada anteriormente por ciertas actividades.
- La depresión y la ansiedad generalizada son frecuentes en situaciones de violencia psicológica en el trabajo, de demandas laborales con una excesiva carga física, psíquica y mental o de pedidos contradictorios –conflictos de rol–, o cuando existe una fuerte presión temporal para alcanzar ciertos objetivos de producción que deben cumplirse en un tiempo reducido, pero con escaso margen de autonomía. Es importante considerar que, según las previsiones de la OMS, en la década de 2020, la depresión será la principal causa de incapacidad laboral.
- El trastorno postraumático (TPT) o neurosis traumática surge como respuesta tardía o diferida a un acontecimiento estresante o a una situación –breve o duradera– de naturaleza excepcionalmente amenazante o catastrófica –accidente de tránsito, agresiones, robo, violación, desastre natural, entre otros– sufridos durante el trabajo.
- El trastorno de ansiedad generalizada (TAG) genera agitación o sensación de sobresalto, fatiga, dificultades de concentración y de memoria, irritabilidad, tensiones musculares con temblores, sudoración, mareos y perturbaciones del sueño que provocan sufrimiento y repercuten en la actividad laboral.
- Los trastornos de adaptación son un malestar subjetivo acompañado de alteraciones emocionales que aparecen en el período de adaptación posterior a un cambio de vida significativo –fallecimiento de la pareja– o a un acontecimiento vital estresante.

- La fatiga de compasión es el resultado de un compromiso profesional con personas en situación de gran debilidad psicológica en los servicios de urgencia, y en casos de emergencia, puede predisponer al *burnout*. Sus síntomas son perturbaciones del sueño, fatiga excesiva, manifestaciones gastrointestinales, dolores dorsales, etc.
- El *burnout*, como ya vimos, es una de las consecuencias de un estado de estrés crónico profesional. Se trata de un síndrome de agotamiento físico y mental que, según los especialistas, alcanza específicamente a los profesionales en tareas de cuidado, asistencia o formación en contacto con el público. Como lo hemos mencionado, actualmente, el *burnout* se descubre entre todos los profesionales, incluso sin que haya relación directa con el público. Se caracteriza por tres síntomas: agotamiento emocional —impresión de saturación afectiva y emocional con respecto al sufrimiento de otros—, falta de compromiso en las relaciones —con actitudes o sentimientos negativos y cínicos respecto de la clientela o de los usuarios—, y una disminución del sentimiento de desarrollo personal en el trabajo —tendencia a la autoevaluación negativa, en particular con respecto a su trabajo con clientes, usuarios o pacientes—. El *burnout* se evalúa en estudios epidemiológicos por medio de un cuestionario de referencia: el *Maslach Burnout Inventory* (MBI).
- Los suicidios e intentos de suicidio vinculados al trabajo son hoy reconocidos debido a su mediatización; y, con frecuencia, están relacionados con problemas de cambio y degradación de funciones, desempleo, precarización. A menudo, es estudiado por medio de datos de morbilidad, cuando se recopilaron las causas del deceso. La búsqueda de esas relaciones con las restricciones son raras y difíciles de probar. Las tentativas de suicidio o las ideas suicidas se exploran en los cuestionarios sobre sufrimiento psicológico (*General Health Questionnaire*).
- Los estudios sobre los trastornos psicopatológicos vinculados con el desempleo insisten en el rol de la exclusión económica y social

que surgen de la pérdida de empleo, del salario, de estatus social, de vínculos sociales, de la autoestima, y genera síntomas depresivos que pueden somatizarse.

- El ausentismo por causa de los RPST se ha intensificado —por estrés laboral, ataques de pánico y depresión, en algunos casos difíciles de comprobar— y tiene un costo elevado para las empresas. Pero el impacto es mucho mayor en el sector del empleo público, donde hay más tiempo autorizado de licencias por enfermedad.
- La adicción al trabajo. Cuando el trabajador está muy comprometido con sus tareas y les consagra la mayor parte de su tiempo, más allá de lo que se espera razonablemente en los planos económico y organizacional, está frente a una adicción. El trabajo deviene algo obsesivo, y el sujeto es incapaz de abstenerse.
- La adicción al consumo de medicamentos psicoactivos —ansiolíticos, hipnóticos, antidepresivos— es analizado en los estudios epidemiológicos como un indicador indirecto de salud mental. Se puede evaluar con datos del sistema de seguridad social o de obras sociales que reembolsan los medicamentos por medio de entrevistas a los médicos que atienden a esos trabajadores. Quienes se *dopan* consumen una sustancia química o un medicamento para afrontar un obstáculo, real o presentado, o para aumentar o mejorar sus rendimientos —físicos, intelectuales, artísticos—.
- Los impactos inmunitarios. La disminución de la inmunidad se traduce en infecciones repetidas —resfríos, anginas, infecciones urinarias, gastroenteritis—. El estado de estrés crónico acarrea una mayor fragilidad o gravedad con respecto a las infecciones. La hiperestimulación del sistema inmunológico se manifiesta por medio de enfermedades —como el asma, dermatitis atópica—.
- Las perturbaciones del sueño consisten en las dificultades para dormir, insomnios nocturnos y precoces o sueño agitado con o sin pesadillas. Son siempre autodeclaradas y no son el objeto de

cuestionarios de referencia, aunque existen numerosos formularios para evaluarlos.

- Las variaciones de peso, aumento o disminución, pueden ser medidos o autodeclarados.
- Las perturbaciones hormonales se refieren a desórdenes de los diversos sistemas endocrinos –tiroides, suprarrenal, ovarios–.

La gravedad de los efectos que provocan estas patologías depende básicamente de la duración de exposición a aquellos, su intensidad, la repetición y el grado de cronicidad. A veces, se buscan soluciones parciales, como *psicologizar* los RPST, buscando las causas en las características de la personalidad del trabajador afectado, en su debilidad o vulnerabilidad, y ofrecerle apoyo y contención recurriendo a psicólogos y psiquiatras. Pero lo más correcto consistiría en centrar primero la atención en la organización y el contenido del proceso de trabajo, principal determinante de la patología. Obviamente que se debe ofrecer un tratamiento cuando los daños ya se han producido.

Habíamos consignado que la gran diferencia entre los riesgos físico-biológicos y los riesgos psicosociales consiste en que, mientras los primeros impactan directamente sobre el cuerpo provocando dolores y lesiones, y en el límite pueden acabar con la vida, los segundos producen sufrimiento, una sensación que es de otra naturaleza, pero que, luego, se somatiza. Los factores de RPST, entonces, afectan a los trabajadores en todas sus dimensiones: físicas, psíquicas y mentales.

Las patologías provocadas por los RPST elevan el costo de cuidados y tratamientos por parte del sistema de salud. Y, como hasta hoy, la mayoría de estas no está reconocida como enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo, los gastos inherentes repercuten sobre el hospital público, las obras sociales sindicales, las mutuales y, en última instancia, el presupuesto familiar. Recordemos lo que surge en ciertas circunstancias, según del modelo de RPST, por medio de las encuestas. Cuando existen peligros para la vida y la

salud en el lugar de trabajo o las condiciones y medio ambiente laborales son malas, aumentan las perturbaciones del humor y de la ansiedad.

Los riesgos que se perciben con más frecuencia son los siguientes:

- Se trabaja sometido a una fuerte tensión porque hay una demanda excesiva en el trabajo, el volumen de trabajo que ejecutar en un tiempo reducido es elevado, con poca autonomía y margen de maniobra. Se recibe un débil soporte social y técnico en el trabajo, es insuficiente o falta el reconocimiento moral o simbólico, o se produce una disminución de la recompensa monetaria esperada.
- La duración de la jornada de trabajo es prolongada, y el compromiso laboral aumenta de manera excesiva, lo cual puede dar lugar a perturbaciones psicóticas y a la adicción al trabajo.
- El trabajo nocturno o por turnos rotativos está asociado a un aumento del riesgo de perturbaciones de ansiedad, pues la alteración del ritmo circadiano se vincula al estrés y las depresiones que predisponen a accidentes de trabajo y trastornos digestivos.
- Los conflictos de temporalidad, incompatibilizadas la vida profesional y la privada, se relacionan con el aumento de la adicción al trabajo, el alcoholismo, las perturbaciones del humor, la ansiedad, y el consumo inadecuado de drogas, lo que genera problemas en la vida familiar.
- Cuando hay una falta de coherencia entre las calificaciones y competencias del trabajador y el contenido y la organización del proceso de trabajo —subcarga o sobrecarga de trabajo—, aumentan los riesgos de perturbaciones del humor, lo que induce a recurrir a la drogadicción, e incluso el suicidio.
- El aumento de la violencia —verbal y física— y del hostigamiento o acoso en el lugar de trabajo incrementa las perturbaciones de humor y generan ansiedad.

- La percepción de injusticias en el lugar de trabajo con relación a los procedimientos utilizados, los resultados obtenidos o la justicia procedural elevan el riesgo de perturbaciones psiquiátricas.
- El trabajo en contacto directo con el público —cara a cara o por teléfono— genera una mayor demanda emocional y está asociado a un aumento de las perturbaciones del humor y la depresión.
- El trabajo con un escaso grado de autonomía y de control genera pasividad, no permite seguir aprendiendo y no estimula la participación, tanto en la vida de la empresa u organización como en la vida familiar y social.
- Cuando se tienen que hacer cosas con las cuales no se está de acuerdo o se está en claro desacuerdo, como tener que mentir o esconder información a los clientes o usuarios, hacer ventas compulsivas a personas que no tienen la necesidad de esos productos o servicios, se generan conflictos éticos y de valores que provocan una pérdida de la autoestima.
- Cuando el clima laboral se ha deteriorado, y las relaciones sociales y de trabajo son conflictivas, aparecen el miedo y insatisfacción, así como la violencia física o verbal y diversas modalidades de discriminación.
- Si para trabajar se deben controlar las emociones para con compañeros de trabajo, clientes y usuarios, el trabajador no actúa de manera auténtica y tiene que esconder el miedo, la angustia, la vergüenza.

El desempleo, las suspensiones y los despidos, los contratos por tiempo determinado, a tiempo parcial, los empleos precarios y no registrados están asociados a un aumento de la ansiedad, las perturbaciones del humor y de la personalidad y a un mayor riesgo de suicidio.

REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS

Esas reflexiones continúan las que se formularon en los proyectos de investigación que nuestro equipo desarrolla en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET y en varias universidades, como la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y la Universidad Nacional de Moreno (UNM).

Esta vez, el valor agregado está en considerar los cambios introducidos en la gestión empresarial y en la gestión de fuerza de trabajo como resultados de la nueva ideología del *management*, coherente con el actual modo de desarrollo neoliberal. Eso ha producido, por medios no tradicionales, que el trabajo se intensifique y se involucre a los trabajadores en la estrategia de las empresas. Los seis ejes de los RPST y sus impactos sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores dan cuenta de ello.

Al avanzar en la materia, nos damos cuenta de que nos quedan muchas cosas aún por descubrir. Pero también queda mucho por hacer para que estos descubrimientos sean reconocidos por los poderes del Estado y den lugar a normas que pongan el acento en la prevención. En ese caso, tanto los trabajadores como los empresarios deben ser consultados y comprometerse en su aplicación y control.

La tímida inclusión de esta problemática en la currícula de las carreras universitarias debería ser revertida y consolidada, así como en los planes de capacitación de las organizaciones sindicales y empresariales, que tienen un papel protagónico. Siguiendo los convenios y recomendaciones internacionales de la OIT, estas últimas deberían ser formuladas e implementadas con el apoyo de los CMSSyCT, que dicho organismo recomienda crear.

Continuar los proyectos de investigación del CEIL, la UNNE, UNM y UNLP permitirá seguir profundizando en el tema, tanto a nivel teórico como

metodológico porque todavía quedan muchas incógnitas que resolver, formulando hipótesis que verificar empíricamente por medio de la observación de los procesos de trabajo, los resultados de encuestas y entrevistas en nuevos sectores de actividad. Es necesario formar e informar a los directivos, mandos medios y a todos los trabajadores sobre la naturaleza y el origen de estos riesgos y programar investigaciones para que, en función de los resultados, se adopten medidas preventivas con la participación del personal involucrado y de las organizaciones profesionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. <https://osha.europa.eu/es/publications/reports/309>
- (2007). Encuesta ESENER.
- Alonso, L. y Fernández, C. (2013). Los discursos del *management*. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak. Revista De Relaciones Laborales*, (28). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.10533>
- Ansoleaga, E. (2013). *Sintomatología depresiva y consumo riesgoso de alcohol en trabajadores expuestos a factores psicosociales laborales adversos: Un asunto pendiente en salud pública*. Tesis para optar al grado de Doctor en Salud Pública, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Argyris, Ch. (1964). *Personalidad y organización*.
- Bendix, R. (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Eudeba.
- Blanpain, N. (2011). L'espérance de vie augmente, les inégalités sociales face à la mort demeurent. *INSEE-première*, (1372), octubre.
- Boix, P.; Orts, E.; López, M. J. y Rodrigo, F. (1997). Trabajo temporal y siniestralidad laboral en España en el período 1988-1995. *Cuaderno de Relaciones Laborales*, (11), 275-319. <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/view/CRLA9797220275A>.
- Boltanski, L. y Chiapelo, E. (2005). *Le nouvel esprit du capitalisme, nrf essais*. Gallimard.
- Botticelli, S. (2016). La gubernamentalidad del Estado en Michel Foucault: un problema moderno. *Revista Praxis Filosófica*, (42), Cali, Universidad del Valle, 83-106.
- (2017). La impronta neoliberal en el New Public Management: Gobernar a través del mercado. *Trabajo y Sociedad*, (29).
- Bouffartigue, P. (2012). Mesurer les «risques psychosociaux»? Ponencia presentada en las 13 Jornadas Internacionales de Sociología del Trabajo «Mesures et démesures du travail», del 25 al 27 de enero, Bruselas.

- Bourdu, E.; Perete, M. M.; Richer, M. (2016). *La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité*. ANACT, ARACT, Presses des Mines.
- Boyer, R. (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación*. Miño y Dávila / CEIL-PIETTE/ Trabajo y Sociedad.
- (2018). *Transformation des capitalismes, nouveaux modes de gestion du travail et subjectivité des salariés (1970- 2016)*. Institut des Amériques.
- y Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Editorial Fundamentos.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the XXth. Century*. Monthly Review Press.
- Burawoy, M. (1978). Toward a Marxist Theory of the Labor Process: Braverman and Beyond. *Politics and Society*, 8(3-4).
- Castel, R. (1995). *La metamorfosis de la cuestión social*.
- Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias. Los riesgos de la captura de la decisión pública. *NuSO*, (276), julio-agosto.
- Clerc, J. M. (1986). *Introduction aux conditions et au milieu du travail*. Bureau International du Travail.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Coriat, B. (1992a). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI editores.
- (1992b). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI editores.
- De la Garza, E. (2017). Del toyotismo al lean production, trabajo clásico y no clásico en multinacionales. En E. de la Garza Toledo y M. Hernández Romo (coords.). *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*. Gedisa Editorial.
- Dejours, C. (1992). *Trabajo y desgaste mental: una contribución a la psicopatología del trabajo*. Humanitas.
- (Ed.) (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail: Séminaire interdisciplinaire de psychopathologie du travail*. Association Psy.T.A.
- (2012). *La panne: Repenser le travail et changer la vie*. Bayard.
- y Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13(1).
- (2014). *Psicopatología del Trabajo*. Miño y Dávila.

- Deloitte (2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante*. Deloitte Insights.
- Drucker, P. (1968). New Templates for Today's Organizations. *Harvard Business Review*, 68, mayo-junio.
- (1971). *La sociedad poscapitalista*. Sudamericana.
- (1986). *Innovation and entrepreneurship*. William Heinemann.
- (1992a). *Managing for the Future. The 1990s and Beyond*. Truman Talley Books-Dutton.
- (1992b) The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70, septiembre-octubre, 95-104.
- Dunlop, J. (1958). *Industrial Relations Systems*. Henry Holt.
- Durand, C. (2020). *Techno-féodalisme : critique de l'économie numérique*. La Découverte.
- Elovainio, M.; Leino-Arjas, P.; Vahtera, J. y Kivimaki, M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(2), 271-274.
- Epelman, M.; Fontana, D. y Neffa, J. C. (1990). *Efectos de las nuevas tecnologías informatizadas sobre la salud de los trabajadores*. Área de Estudios e Investigaciones Laborales/SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, Humanitas.
- Estevez, A. M. (2001). *La reforma managerialista del Estado. Nueva gerencia pública, calidad total y tecnocracia*. Ediciones Cooperativas.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.
- Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y General*. El Ateneo.
- Gantman, E. (1994). *La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Garcés, M. y Stecher, A. (2020). El trabajo en tiempos de *lean management*: una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 61-78.
- Geoffroy-Perez, B.; Julliard, S.; Goldberg, M.; y Imbernon, E. (2007). (2006). *Cosmop : analyse de la mortalité par secteurs d'activité économique*. *BEH thématique*, 46-47, novembre.

- Gil Monte, P. R. y Moreno Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse en el trabajo (Burn out). Grupos profesionales de riesgo*. Pirámide.
- Gollac, M. (2010). *Mesurer le travail. Une contribution à l'histoire des enquêtes françaises dans ce domaine*. Document de travail 127, Centre d'Etudes de l'emploi.
- (dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. https://travailemloi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- (dir.) (2012). *Les risques psychosociaux au travail*. <http://journals.openedition.org/lectures/10191>
- (2013). *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Seminario internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- y Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. La Découverte.
- Gongora, N. (2008). *Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional*. En M. A. Vicentey J. C. Ayala. *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones*. Editorial Pearson.
- Guerin, G. y Wils, T. (1996). *Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord*. En G. Murray, M-L Morin, I. Da Costa. *L'État des Relations Professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*. Les Presses de l' Université de Laval, Octares Éditions.
- Hayek, F. (1944). *The Road to Serfdom*. Routledge Press.
- Heifetz, R.; Grashow, A. y Linsky, M. (2014). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Paidós.
- Herzberg, F. (1975). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harvard Business Review.
- Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hirigoyen, M. F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Découverte y Syros.
- Hochschild, A. (2003a). *Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale*. *Travailler*, 1(9),19-49.

- (2003b). *The Commercialization of Intimate Life: Notes from Home and Work*. University of California Press.
- INPACT (1986). *Investigación de Accidentes. Método del Árbol de Causas. Trabajo y Sociedad*.
- INSEE (2016). *Tables de mortalité par catégorie sociale et par diplôme. Échantillon démographique permanent - Insee Résultats (177). Études longitudinales sur la mortalité, 1955/1979*.
- ISTAS (2004). *Método ISTAS21 (CoPSoQ). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. http://istas.net/descargas/m_metodo_istas21.pdf
- (2010). *Manual del método CoPsoQ-21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. http://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/manual_metodo.pdf
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- y Theorell, T. (dirs.) (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kristensen, T. S.; Smith-Hansen, L.; Jansen, N. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scand J Work Environ Health*, 31, 438-449.
- Laurell, A. C. (1993). *Para la Investigación sobre la salud de los trabajadores*. (Serie Paltex, Salud y Sociedad 2000). Organización Panamericana de la Salud.
- Lazarus, S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Martínez Roca.
- Levitt, T. (1965). *Innovaciones en marketing: nuevas perspectivas de beneficios y expansión*. Ediciones del Castillo.
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. Seuil.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Deusto.
- (1967). *The human organization: its management and value*. McGraw.
- (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Deusto.

- Marini, F. (1971). *Toward a new public administration: the Minnowbrook perspective*. Chandler Pub. Co.
- Marx, K. (1867,1985). *Le capital*, Livre I. Flammarion.
- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Nueva Visión.
- Mc Gregor, D. (1977). *El aspecto humano de las empresas*.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice-Hall.
- Mises, L. (1944). *Bureaucracy*. Yale University Press.
- Molinié, A. F. (2011). Suivre les évolutions du travail et de la santé: EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés. *PISTES*, 13(2).
- y Volkoff, S. (1982). Quantifier les conditions de travail? *Travail et Emploi*, 11, 63-70.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*. La Dispute.
- Moncada, S.; Llorens, C.; Navarro, A. y Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivos de Riesgos Laborales*, 8(1), 18-29.
- Moorman, R. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moreno Romero, A.; Martínez López, M. y Maroto Bravo, A. (2018). La transición hacia organizaciones evolutivas. *Economía industrial*, (407), 61-72.
- Neffa, J. C. (1989). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Área de Estudio e Investigación en Ciencias sociales del Trabajo, Centro de Estudios e Investigaciones laborales, CREDAL - CNRS / Humanitas.
- (1990). *Proceso de trabajo y economía de tiempo. Contribución al análisis crítico del pensamiento de Karl Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*. CREDAL, Humanitas.
- (1998). *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la Teoría de la Regulación*. Lumen-Humanitas, PIETTE del CONICET, Trabajo y Sociedad.
- (2001). *Las innovaciones científicas y tecnológicas*.
- (2003). *Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo*. CEIL PIETTE.

- (2010a). La transición desde los «verdaderos empleos» al trabajo precario. En E. de la Garza Toledo y J. C. Neffa (coords.). *Trabajo, identidad y acción colectiva*. CLACSO, UAM Iztapalapa, Plaza y Valdés. <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/trabajoidentidad/Medellin.pdf>
 - (2010b). Naturaleza y significación del trabajo/empleo precario. En M. Busso y P. Pérez (comps.). *¿La corrosión del trabajo? Estudios sobre informalidad y precariedad laboral en la Argentina contemporánea*. CEIL-PIETTE, Trabajo y Sociedad, Miño y Dávila.
 - (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: una contribución a su estudio*. CEIL-CONICET; Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de Moreno, Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo, Centro de Innovación para los Trabajadores.
 - (2020). *Aportes para pensar la pospandemia COVID-19: innovaciones y nuevos procesos de trabajo*. UNM Editora.
- OCED (1987). *Administration as a service. Public as a client*.
- Ohmae, K. (1993). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.
- Ohno, T. (1993). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*.
- OIT (1974). *Por un trabajo más humano. El trabajo: condiciones y medio ambiente. Memoria del Director General*.
- OIT (2002, 2010). Recomendación Internacional del Trabajo 194. Recomendación inicial sobre la lista de enfermedades profesionales (revisada por última vez en 2010). Ginebra.
- OIT y OMS (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención* (Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo).
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Ediciones Paidós.
- Oszlak, O. (1979). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. *Desarrollo Económico*.
- (2013). La gestión pública post-NGP en América Latina: Balance y desafíos pendientes. Conferencia en INPAE, Santiago, Chile.
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z*. Folio.
- Peiró, J. M. (2005). *Desencadenantes del estrés laboral*. Pirámide.

- Peters, T. y Waterman, R. (1991). *En busca de la excelencia: lecciones mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Folio.
- Pfiffner, J. P. (2004). Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency. En A. Benz, H. Siedentopf y K. P. Sommermann (eds.). *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig*. Duncker y Humbolt.
- Piketty, T. (2013). *Le capital au xxi siècle*. Seuil.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Quéinnec, Y.; Teiger, C. y De Tersacc, G. (2001). *Trabajo por turnos y salud: referencias para la negociación*. Trabajo y Sociedad / CEIL PIETTE/ CONICET / Lumen- Humanitas.
- Ramazzini, B. (2004). *Disertación acerca de las enfermedades de los trabajadores*. Texto original con prólogo especial del Dr. Antonio Werner.
- Schein, E. (1992). Reconsideración de los «derechos divinos» de los gerentes. En *Alta Gerencia 1*, Tomo II.
- Schumacher, E. F. (1988). *Lo pequeño es hermoso*. Orbis.
- Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico* (4.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill Paperbacks.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.
- Siedentopf, H. y Sommermann, K.P. (eds.). *Institutionenbildung in Regierung und Verwaltung: Festschrift fur Klaus Konig*. Duncker y Humbolt.
- Siegrist, J. (2000). Social Determinants of Health - contributions from European Health and Medical Sociology. Departamento de Sociología Médica, Universidad de Düsseldorf University, Alemania.
- (2012). Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence. Departamento de Sociología Médica, Universidad de Düsseldorf University, Alemania.
- y Marmot, M. (eds.) (2006). *Social Inequalities in Health: New Evidence and Policy Implications*. Oxford University Press.

- Simon, H. (1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Sloan, A. P. (1979). *Mis años en la General Motors*. Universidad de Navarra.
- Smith, A. (2002). *Recherches sur les causes de la richesse des nations* (edité premièrement en anglais, en 1776). Garnier Flammarion.
- SRT (2016). *El método del árbol de causas*.
- Szlechter, D. (2011). El alma en venta: Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo de cuello blanco en empresas multinacionales. *Trabajo y Sociedad*, (16), verano.
- (2013). La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (5), mayo.
- Taylor, F. W. (1953). *Principios de administración científica*. El Ateneo.
- (1972). *Shop Management*. American Society of Mechanical Engineers. (Obra original publicada en 1902).
- Vézina, N.; Stock, S.; Simard, M.; St-Jacques, Y.; Marchand, A.; Bilodeau, P-P; Boucher, M.; Zaabat, S. y Campi, A. (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.
- Volkoff, S. (1993). *Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. Métodos y resultados*. Trabajo y Sociedad.
- Wisner, A. (1988). *Ergonomía y condiciones de trabajo*. Humanitas.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; y Roos, D. (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Profit editorial.
- World Bank (1997). *World Development Report 1997. The State in a Changing World*. Oxford University Press.
- Zangaro, M. (2010). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad*, (16).

La serie *Cuestiones de Estado* se inscribe en una línea de trabajo del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) que procura resaltar la importancia de la política pública como uno de los pilares esenciales de una sociedad democrática, plural, equitativa y diversa.

Esta serie contribuye a la revalorización del papel del Estado desde una perspectiva multidimensional e interdisciplinaria, susceptible de trascender miradas compartimentadas y reduccionistas sobre el quehacer estatal. Se propone un enfoque renovado que tenga como principal eje la reflexión desde el propio ámbito estatal sobre sus diferentes prácticas, saberes e ideas, poniendo en perspectiva histórica los aportes, logros y desafíos que afronta el sector público en la Argentina.

Cuestiones de Estado no pretende proporcionar un conjunto de recomendaciones abstractas y desligadas de todo marco social e histórico, sino que procura situar las prácticas y saberes estatales en un contexto más amplio y concreto que dé cuenta de las especificidades de cada caso particular. Para ello, es también fundamental recuperar la historia, la memoria institucional y las trayectorias singulares de organismos públicos clave, como lo es el INAP, y su importancia para las tareas de capacitación e investigación en un mundo cada vez más dinámico y con múltiples desafíos.