



Universidad de la República
Facultad de Psicología

Trabajo Final de Grado

*Teoría y práctica en el marco de la intervención en una organización burocrática desde la psicología de las organizaciones y el trabajo.
Sistematización de experiencia.*

Estudiante:

Aguiar, Néstor
C.I.: 4.946.950-8

Docente Tutor/a:

Prof. Adj. Dra. Silvia Franco

Docente Revisor/a:

Prof. Adj. Lorena Funcasta

Montevideo, Uruguay
Julio, 2021

Contenido

<u>Resumen & palabras claves</u>	4
<u>Introducción</u>	5
<u>Objeto</u>	5
<u>Objetivos</u>	6
<u>Marco teórico ejes que se utilizarán en el análisis</u>	6
<u>El trabajo</u>	6
<u>La organización</u>	9
<u>Condiciones y medio ambiente del trabajo</u>	13
<u>Riesgos psicosociales</u>	15
<u>Antecedentes empíricos</u>	19
<u>Metodología</u>	20
<u>Contextualización de la experiencia</u>	22
<u>Consideraciones éticas</u>	22
<u>Una organización burocrática</u>	22
<u>Resultados y análisis</u>	
<u>El trabajo</u>	22
<u>La organización</u>	24
<u>Condiciones y medio ambiente de trabajo</u>	26
<u>Riesgos psicosociales</u>	28
<u>Aprendizajes y elementos a comunicar</u>	30
<u>Referencias bibliográficas</u>	32

Resumen & palabras claves

En el marco de una intervención práctica universitaria, son diversos los pliegues que se superponen en el desarrollo de la tarea. Sistematizar una experiencia implica optar por una metodología que visibiliza las intersecciones dadas en un determinado campo de investigación entre él mismo como objeto de estudio, sus actores, el proceso, las demandas y nuestra propia implicación.

Por su carácter, el abordaje sobre la intervención en cuestión será mediante la mirada de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, analizando dimensiones que emergieron del entorno de trabajo, la organización, las Condiciones y medio ambiente del trabajo (CyMAT) y los Riesgos psicosociales. Como se ponen en juego estas aristas y su influencia en la subjetividad de las y los trabajadores involucrados en la organización abordada, son también elementos a contemplar con el objetivo de contribuir a la reflexión teórica, empleando conocimientos generados directamente de las experiencias en campo y contrastados con la literatura seleccionada.

Inconvenientes en el relacionamiento interpersonal, falta de capacitación, problemáticas vinculadas a la burocracia y sobrecarga de trabajo posiblemente derivada al ausentismo; son puntos recurrentes observados en la intervención sistematizada. Una investigación que fue concretada en el seno de una organización de tipo burocrática mediante la puesta en marcha de casi un centenar de acciones entre entrevistas semi dirigidas, talleres y grupos de discusión, entre otras instancias.

Palabras clave: sistematización de experiencia, organización del trabajo, riesgos psicosociales

Introducción

Una sistematización de experiencia, como teoría que sienta sus bases en la década de 1980 en el ámbito de los procesos de enseñanza y aprendizaje universitarios, implica una modalidad de producción de conocimiento empírico interpretando críticamente una experiencia partiendo de su delimitación y reconstrucción, posibilitando posteriormente su análisis. La sistematización de experiencia, según Jara (2020), procura “producir conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”.

Observando con detenimiento la lógica de los procesos acaecidos en la experiencia, se buscará extraer conocimientos particulares mediante la concreción de etapas que van desde la recuperación histórica de la experiencia, su interpretación crítica, y por último, su conceptualización desde ciertos marcos teórico referenciales (Jara, 1994). El marco teórico será dado por distintos autores procedentes de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT).

Como parte de las características de una sistematización de experiencia se encuentra la valorización de los saberes de las personas que son sujetos de las experiencias y el foco puesto en no reducir el proceso a una narración de acontecimientos, ordenando o clasificando tipos de experiencias. Todo ello es sólo una base para realizar una interpretación crítica.

Objeto

Delimitar el objeto a sistematizar implica dar el paso fundacional del proceso de sistematización. Será también éste ítem uno de los principales desafíos del presente trabajo. Consideraciones éticas que se abordarán más adelante, permiten solo dar cuenta que se está ante una intervención práctica universitaria en el marco de una institución de tipo burocrática. Por periodo temporal a delimitar se comprenderá el desarrollo de un semestre lectivo concretando acciones de campo tendientes a investigar, relevando información, principalmente.

Objetivos

Para definir el objetivo es necesario proyectar la utilidad de tal empresa. Planear el ¿para qué? realizar esta sistematización en particular. Sin hacer caso omiso a las limitaciones que se dejan ya entrever, habiendo participado en la experiencia en primera persona e identificando cimientos teóricos del mundo POT como fortalezas: como objetivo de la presente sistematización se propone contribuir a la reflexión teórica empleando conocimientos generados directamente de las experiencias en campo. Oscar Jara, sociólogo peruano y autor de referencia en sistematizaciones, afirma que el objetivo antes delineado “permite aportar un primer nivel de teorización que ayuda a vincular la práctica con la teoría” (Jara, 2020).

Marco teórico ejes que se utilizarán en el análisis

Por ejes se entiende la definición de aspectos centrales de la experiencia que se interesa sistematizar, un nivel superior de precisión que dará lugar a un recorte operativo donde posicionar la atención. Con el propósito de evitar la dispersión en el análisis y mejorar la reflexión crítica, el hilo conductor, los marcos teóricos ejes a emplear, girarán en torno al Trabajo, la Organización, las Condiciones y medio ambiente del trabajo (CyMAT) y los Riesgos psicosociales.

El trabajo

Antes de proceder en la sistematización, es necesario presentar algunos conceptos claves, como el de trabajo, una noción que puede ser entendida como contextual, es decir, su definición varía conforme lo hacen las distintas culturas en el marco del devenir histórico.

Desde la teoría social crítica que se inició con la obra de Marx, se permite dimensionar al trabajo humano como agente liberador, emancipatorio, factible de autorrealización y por lo tanto de satisfacción y bienestar laboral, más allá de un mero instrumento de subsistencia y obligación ética-moral, que incide favorablemente en los trabajadores (Noguera, 2002). Este autor define cuatro ejes teóricos o conceptuales que sirven para clasificar y estudiar las diversas posturas teóricas respecto al trabajo. El primero de ellos, el eje valorización versus desprecio del trabajo, refleja las visiones contrapuestas que dominaban, respectivamente, en las sociedades modernas y en las antiguas. Contrapuesto al desprecio, encontramos la

glorificación del mismo, constituyéndolo en fuente de todo bien y de todo progreso humano, discursos que inspiraron la moderna «ética del trabajo» del capitalismo industrial.

El concepto amplio versus concepto reducido de trabajo es otro de los ejes señalados por Noguera (2002). El concepto amplio de trabajo considera que una actividad laboral puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y que, por tanto, el trabajo no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental, sino que puede tener en ella misma su propio fin. Un concepto reducido de trabajo sería aquél que sólo considera posibles recompensas extrínsecas a la actividad en cuestión (dinero, supervivencia, reconocimiento social, salvación religiosa, etc.). Según el concepto reducido, el trabajo es una actividad puramente instrumental, que no puede dar lugar a autorrealización personal alguna y que supone necesariamente una coerción para la libertad y la autonomía del ser humano. En un concepto amplio, se puede considerar el trabajo no sólo como producción instrumental de valores de uso, sino también, al mismo tiempo, como medio de solidaridad social y de autorrealización personal. El concepto reducido sólo podría considerar el trabajo bien como acción instrumental destinada a la producción de valor de uso, o bien como deber social o disciplina coercitiva; en ambos casos, el concepto reducido supone que el trabajo no puede dar lugar a ningún potencial de autonomía ni de autorrealización individual.

Productivismo versus antiprodutivismo en relación con el trabajo es el tercer eje que propone Noguera (2002). Se considera productivista cuando se considera el trabajo y la producción, en sí mismos, “como fines compulsivos de la existencia humana, o cuando se toma un modelo «laboral» de acción como punto arquimédico de la existencia humana, o cuando se reduce el trabajo únicamente a la realización de actividades económicas valorables en términos mercantiles. Sería anti productivista cuando no realiza tales suposiciones” (Noguera, 2002, p. 147). Finalmente, la centralidad versus no centralidad del trabajo es el último eje. Hace referencia a la centralidad social y cultural y tiene que ver con hasta qué punto constituye el trabajo una instancia básica que estructura las instituciones sociales y la vida de los individuos.

Desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, el trabajo puede concebirse como variable psicológica entendida como el “complejo de conductas orientadas a la consecución de diversas metas u objetivos, los cuales pueden tener valor en sí mismos (por ejemplo, logro), o ser instrumentales para conseguir otro tipo de resultados” (Díaz Vilela, 1998, p. 24). Intervienen en estas conductas tanto dimensiones subjetivas como intersubjetivas porque el trabajo no solo es estructurante del contrato de cada sociedad, sino que constituye su subjetividad. Esto es, en la sociedad en la cual vivimos, el trabajo reafirma

la identidad del sujeto y le permite desarrollarse, pero, a su vez, da cuenta de la importancia y el valor social que detenta.

Da Rosa et al. (2011) proponen que a través del trabajo se generan diferentes vínculos, por un lado, una relación dialéctica entre el ser humano y la naturaleza donde ambos se transforman de manera recíproca, y por otro lado entre los sujetos, donde todos participan y puede observarse como un esfuerzo colectivo.

Las necesidades del sujeto, así como las potencialidades de satisfacción que vehiculiza el trabajo no son estancas y se vinculan directamente con las condiciones económicas y sociales. El modo de producción capitalista, así como la globalización, diagraman el mundo laboral. Al hacerlo, también influyen en los modos de subjetivación de las personas. A este respecto, Neffa (2015) manifiesta que los sistemas productivos se vieron modificados a partir de las crisis económicas y de la incorporación de la tecnología, trayendo consigo cambios profundos, como es el caso de la intensificación del trabajo, su precarización o su despersonalización. Esto ha supuesto una gran distancia entre el trabajo prescrito y la tarea real (Neffa, 2015), lo que provoca una inseguridad constante a estar por debajo de lo que se necesita para cumplir con una actividad. Si a ello le sumamos la alta competitividad típica del capitalismo, el sujeto queda subyugado a lo que Dejours (1999) llama la paradoja del sistema, es decir, “elimina las diferencias, crea el anonimato y la intercambiabilidad y que sin embargo individualiza a los hombres delante del sufrimiento” (Dejours, 1999, p. 4). Este sufrimiento no solo impacta en el desempeño de las tareas, sino que además tiene su correlato directo en el relacionamiento interpersonal.

Cabe diferenciar la definición de trabajo respecto a la noción de empleo. Este último, implica una relación que vincula el accionar, un trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico que está definido independientemente de aquella, y que se constituyó antes de su ingreso en la empresa. Se trata de un trabajo abstracto, que es susceptible de ser dividido en unidades elementales y de reagruparlas alrededor de un puesto de trabajo y que es reconocido como socialmente útil. El empleo es además una relación laboral que permanece en el tiempo y tiene un carácter mercantil, pues se intercambia por un salario asignado individualmente. Un empleado goza de ciertas garantías jurídicas y de la protección social y está normatizado mediante una clasificación resultante de reglas codificadas en los estatutos profesionales o en los convenios colectivos de trabajo (Neffa, 1999; pág. 12).

La organización

El trabajo se estructura mediante la gestión de personas en organizaciones. Las organizaciones son parte de la vida, desde que nacemos estamos expuestos a ellas. Al igual que el lugar de trabajo, la familia o la escuela, son un ejemplo. Ámbitos privilegiados de socialización para los individuos, que dejan una huella en los procesos de construcción de nuestra identidad (Arocena, 2010). Cada organización es creada con una finalidad, la cual se cumple por medio del comportamiento racional de cada trabajador, quien adapta su comportamiento a lo que la organización desea apuntar, señala Arocena (2010).

En las organizaciones se inscriben determinados modos dominantes de subjetivación (Soto, 2015), los cuales son “sostenidos en una ideología específica emplazada en el mundo de las organizaciones y centrada en el alto involucramiento personal, el mito de éxito individual, la armonía social y la identificación con la organización” (Soto, 2015, p. 200). En esta línea, para Wittke (2007) las organizaciones se pueden entender como dispositivos, en el sentido dado por Foucault en 1989, siendo dotadas con la capacidad de moldear los afectos y producir subjetividad. Se trata de una concepción principalmente validada para las sociedades modernas o industriales, donde se acciona en forma relevante el papel del disciplinamiento en su constitución (Wittke, 2007). En estas sociedades, donde predominada el modelo de organización científica del trabajo, introducida por Taylor en 1911, el trabajo se basaba en la repetición de movimientos en forma mecánica, quitándole el valor de ser una forma creativa de la actividad humana. El diagrama disciplinario “opera como causa inmanente del dispositivo panóptico y del fenómeno del panoptismo. Es decir, se actualiza, se integra y se diferencia en su efecto” (Wittke, 2007, p. 3).

En un recorrido histórico, Wittke (2007) indica otros dos modelos posteriores de organización que llegan a ser incluso correlativos en el tiempo. Así, el ‘taylorista-fordista’ sucedió al modelo disciplinar primario privilegiando ahora el disciplinamiento como modo de sujeción, es decir, “el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, a través de la internalización del control por parte del sujeto” (Wittke, 2007, p. 4). El inicio del modelo ‘toyotista’ implicó “la reincorporación de las capacidades cognitivo-afectivas del sujeto al proceso de trabajo, es decir, la introducción del conocimiento, la información y las habilidades y competencias de los sujetos” (Wittke, 2007, p 4). De ese modo, el modelo ‘toyotista’, necesitó de nuevas modalidades de gestión de estas capacidades.

Asistimos a un proceso de reconversión económico-político de orden mundial, que ha significado profundas transformaciones en las formas de producción. El dispositivo empresa surge actualmente como modelo introducido por el capitalismo como forma de gestionar las capacidades cognitivo-afectivas (Wittke, 2005 citado en Wittke, 2007, p 5). Se trata de un modelo de producción flexible el propuesto para estos tiempos, sucesor del toyotismo y basado en la gestión del conocimiento. En síntesis, Wittke (2007) asevera que el diagrama disciplinario y el dispositivo panóptico son correlativos y se materializan en el modelo de organización "taylorista-fordista", de la misma manera que el diagrama económico y el dispositivo empresa son a los modelos de organización 'toyotista' (Wittke, 2005 citado en Wittke, 2007, p 5) y de producción flexible.

Como se indicó, la intervención a sistematizar fue realizada mediante un proceso de investigación concretado en una **organización de tipo burocrática**. Por organización burocrática Weber (1982) entiende a aquellas organizaciones que opera mediante normativas (leyes, ordenamientos administrativos), calificación y profesionalización para desempeñar los roles, sistemas de sobre y subordinación con diversos niveles de autoridad, con autoridades jerárquicas en donde se concentra el poder. Apuntalando lo antes señalado, la burocracia oficia "como instrumento de "societalización" de las relaciones de poder, ha sido y es un instrumento de poder de gran importancia para quien controle el aparato burocrático" (Weber, 1982, p. 83).

Este modelo también es conocido como racional legal y para Tovar (2009) tiene como rasgos distintivos que cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

Para Ramió (2016), la escuela estructuralista, weberiana o burocrática, aborda desde un plano idealizado el problema de la administración eficiente. En el marco de este tipo de organización, "el poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo" (Ramió, 2016). Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización burocrática no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados, el desempeño de las ocupaciones de su puesto representan su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización (Ramió, 2016).

Ramió (2016) destaca los puntos de contacto entre los supuestos del tipo ideal de dominación legal de la concepción weberiana con el modelo de la organización científica del trabajo de Taylor, presentado anteriormente. Ambas corrientes interpretan el fenómeno organizativo a semejanza de una máquina, cuyos movimientos “pueden preverse de antemano en una cadena de relaciones causa-efecto y que es capaz de un rendimiento objetivo y perfectamente medible” (Ramió, 2016). En ese sentido, Tovar (2009) sostiene que la teoría burocrática desarrollada por Weber en 1924 en su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, indica que “la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia” (Tovar, 2009, p. 14).

Desde un marco histórico, Palma (2011) indica que el surgimiento de la teoría burocracia administrativa tuvo lugar ante la necesidad de organización de empresas, cuyo tamaño y complejidad operativa aumentaban paulatinamente. De ese modo, se necesitaba un modelo de organización racional, que abarcara las muchas variables involucradas y el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a las fábricas, sino a todas las áreas y formas de actividades de las empresas (Palma, 2011).

La administración burocrática weberiana, significa dominación por el conocimiento, implica la transferencia del poder del líder al experto, esto es lo que la hace racional, una mediación normativa entre las dimensiones empresariales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso racional (Palma, 2011). Se trata de organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas, señala Palma (2011), quien agrega que “Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas” (Palma, 2011, p. 46).

Para el **análisis de las organizaciones**, Schvarstein (2005) propone el Modelo de Identidad, agrupando los elementos de análisis en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes. Son los tres niveles de la realidad en los cuales se ubican, para su comprensión, los vínculos, los objetivos, y los recursos y valores, considerando que cada uno de ellos posee su propia lógica de interacción entre elementos y funcionamiento (Schvarstein, 2005, p. 165).

El dominio de las relaciones plantea que “las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua

representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto” (Schvarstein, 2005, p.164). Según este autor, las formas que adoptarán los vínculos estarán determinada por los rasgos de la identidad de la organización, las necesidades y deseos de sus integrantes y la cultura de la organización. Propone Schvarstein (2005) que para la evaluación de la naturaleza de los vínculos establecidos será útil analizar los mecanismos de asunción y adjudicación de roles y los siguientes vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación y aprendizaje.

En el dominio de los propósitos encontramos el conjunto de intenciones, ideas, metas, que orientan la acción de los individuos (Schvarstein, 2005). Los propósitos manifiestos estarán orientados al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad y la lógica imperante en este dominio de la búsqueda de la racionalidad. Este dominio se articula con el de las relaciones a través del concepto de rol desde su función, “relacionada con los objetivos determinantes de la necesidad que la tarea se cumpla” (Schvarstein, 2005, p.168).

Por su parte, con el dominio de las capacidades existentes, Schvarstein (2005) se refiere a los medios materiales (edificios, recursos financieros, maquinarias), los sistemas, normas, técnicas, archivos modelos y declaraciones de principios. Las capacidades “implican estar preparado para” y en este sentido Schvarstein (2005) explicita que “en el origen de toda capacidad se encuentra un propósito que se ha logrado y transformado en una aptitud existente”. En esta dimensión se incluyen los mitos, valores y creencias que sirven para explicar “porqué se eligen ciertos procedimientos y no otros, por qué se imponen algunos criterios sobre otros” (Schvarstein, 2005, p.169).

Schvarstein (2005) refiere cooperación al clima de colaboración y confianza en relación a los roles. Dejours (1998) propone a la cooperación como necesaria para cubrir la brecha entre trabajo prescrito y trabajo real y la define como “la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contradicciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo” (Dejours, 1998, p.40). Esta dimensión es fundamental para la eficacia del trabajo y agrega que “la cooperación exige, en primer lugar, relaciones de confianza entre los sujetos. Confianza entre los colegas, en los subordinados y en los jefes y mandos medios” (Dejours, 1998, p.40). Plantea el autor que la confianza está relacionada a la construcción de pautas, acuerdos y normas que encuadren la forma de realizar el trabajo. Para que ello se concrete, el diálogo es primordial, al mismo tiempo que la comunicación en las organizaciones actuales, lejos de contribuir a la creación de lazos vinculares, se transforma en una comunicación disgregante, propagando el no-lazo, el no-vínculo entre sus integrantes (Franco y Gonçalvez, 2005).

Condiciones y medio ambiente del trabajo

En las organizaciones, los trabajadores se encuentran en constante interacción con el medio ambiente de trabajo bajo ciertas circunstancias que son determinadas por el empleador en el proceso del mismo. Este conjunto de elementos proveniente e impuesto por las organización, se constituye por lo que Neffa (2015) denomina “las condiciones y medio ambiente de trabajo” (CyMAT). Éstas se componen por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo), y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Se trata de las prácticas establecidas para desempeñar la labor (horarios, procedimientos, cantidad de trabajadores destinados a la tarea, etc.), la infraestructura, las máquinas, los equipos, las herramientas, las materias primas, las posturas de trabajo, entre tantos otros factores ambientales (siempre dependientes del proceso de trabajo y el tipo de actividad laboral).

Los elementos mencionados determinan, a su vez, la carga global de trabajo. Esta se compone por las demandas físicas, psicológicas y mentales que debe emplear el trabajador para ejecutar las tareas laborales. El trabajador, en ocasiones, debe permanecer muchas horas de pie, de manera estática, o realizando un trabajo repetitivo, lo cual genera cansancio o fatiga. Las demandas de tipo cognitivas, por su parte, en donde se requiere prestar mucha atención (o quizás todo lo contrario) por ejemplo, también pueden tener consecuencias para la salud. Por otro lado, las actividades que implican trabajar con lo afectivo (contener a otras personas, esconder o controlar emociones, etc.) inciden igualmente en la salud de los trabajadores (Neffa, 2015). La carga global de trabajo, en relación con las capacidades y aptitudes en el proceso de trabajo, genera diversos efectos en todas las dimensiones de la salud del trabajador, pudiendo presentarse estos como desfavorables (pérdida de salud), o beneficiosos (bienestar, aumento en calidad de vida, entre otras).

Dentro de este marco se desarrolla la actividad laboral, en donde se generan compensaciones por parte del trabajador para poder realizar la tarea encomendada y cumplir con los objetivos de la organización. Estas compensaciones, entre otros factores del proceso de trabajo, pueden ser fuente de placer o de sufrimiento, dependiendo a su vez de las demandas y del grado de control que tenga el trabajador para poder resolver las situaciones que se van presentando de manera cotidiana (Neffa, 2015). Dejours señala que “el trabajo es vivenciado como el resultado de un gran esfuerzo y de una verdadera conquista que, al mismo tiempo, provoca placer o sufrimiento o ambas cosas a la vez” (como se cita en Neffa, 2015, p. 44). Por ello, existe una relación de relevancia entre las CyMAT y la salud de los

trabajadores, y dentro de estas se encuentran las relaciones sociales e interpersonales que se dan dentro de la organización.

La Psicodinámica de Trabajo, concepto acuñado por Dejours (1998), menciona que los trabajadores generan defensas colectivas, así como individuales, para contrarrestar la percepción de los riesgos laborales y las deficiencias del trabajo. Existe una mediación del sujeto y del colectivo en la salud en función de los requerimientos y demandas laborales. En esta línea, Ovejero Bernal (2006) menciona el trabajo de Dejours (1998), donde se atribuía el incremento del mobbing al hecho de que los trabajadores, a causa del miedo que produce una contratación con condiciones precarias, puedan llegar a banalizar la injusticia dirigida a otros en el trabajo y hasta les lleva a colaborar con ella.

El puesto de trabajo determina el grado de autonomía y libertad de acción del trabajador en función de las demandas requeridas y el control sobre la tarea. En este sentido, a través del modelo de Karasek (1979), es posible observar como los estresores del ambiente en relación con posibilidad de control y el desequilibrio percibido, inciden en los comportamientos (positivos o negativos) del trabajador propiciando situaciones de estrés. Karasek (1979) elabora una teoría acerca del modelo de presión en el trabajo. El modelo postula que la presión psicológica no viene de un solo aspecto del trabajo, sino por la conjunción de efectos de su demanda y el rango de libertad para tomar decisiones. Esta modula la transformación del estrés (energía potencial) en energía de acción. En caso de no poder liberar esa energía, esta puede manifestarse internamente como presión mental (Karasek, 1979, p. 287).

Figura 1

Modelo de presión en el trabajo



Nota: Tipos de trabajos resultantes de diferentes combinaciones de demandas laborales y toma de decisiones¹.

En la figura 1 podemos visualizar los distintos tipos de trabajo que pueden surgir a partir de la combinación de los efectos anteriormente mencionados. Las dos diagonales representan dos interacciones. La “A” es la situación donde la demanda de trabajo y la libertad de decisión divergen, y la “B” donde estos mismos factores convergen. Karasek (1979) concluye que cuando existe una situación donde la demanda de trabajo es grande y la libertad para la toma de decisiones es baja, se le debe dar gran importancia, puesto que puede ser útil a la hora de predecir la presión mental. Analizando la Figura 1, podemos inferir que un trabajo activo se da cuando la demanda de trabajo es alta y la libertad de toma de decisiones también lo es. Respecto a este tipo de trabajo, Karasek (1979) expone que está más asociado con la satisfacción y reduce la depresión, aunque es más demandante. En relación con el trabajo pasivo, existe una baja demanda así como baja toma de decisiones, siendo generalmente no satisfactorio. También se puede concluir que en un trabajo de alta presión es donde se halla una alta demanda y una libertad de acción acotada. Un trabajo de baja presión, por su parte, cuando se percibe una baja demanda de trabajo y una alta libertad de acción.

Riesgos psicosociales

Provenientes de los factores de riesgo están los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), los cuales pueden provocar perturbaciones psíquicas y mentales (Neffa, 2015). Por lo tanto, y en articulación con el concepto de CyMAT, podrían definirse como:

Los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores (Baudelot, Gollac, M. y otros, citado por Neffa, 2017, p. 41).

Cabe señalar que los RPST “a veces se mezclan y confunden las causas (los determinantes y los factores de riesgo) y las consecuencias (estrés, hostigamiento, acoso

¹ Tomado de *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. Karasek, R., 1979, Sage Publications, Inc. Traducción propia. Extraído de <http://www.jstor.org/stable/2392498>.

sexual, violencia, sufrimiento, depresiones, trastornos músculo esqueléticos” (Neffa, 2015, p. 49), así como tampoco existe un consenso general del concepto. Algunos de los riesgos psicosociales que se presentan como relevantes para el análisis de la experiencia, así como su relación con los posibles efectos que puedan tener sobre los trabajadores, serían: violencia laboral y *mobbing*; *bullying* y conflicto; estrés de rol y estilos de liderazgo (ambos relacionados con la satisfacción laboral).

La **violencia psicológica en el trabajo** es un problema complejo en las organizaciones que se materializa en una serie de actos y comportamientos negativos con consecuencias directas, principalmente, para las personas y la organización. No se trata de comportamientos aislados sino que presentan una durabilidad en el tiempo, y se genera en la interacción de las relaciones laborales estando una de las partes en posición de inferioridad (Franco, 2015). *Mobbing*, es una de las denominaciones atribuidas a este tipo de violencia. En referencia también a la violencia y citando a Wlosko y Ros (2008), Neffa (2015) plantea que:

El nivel de análisis de los fenómenos de violencia laboral en sentido amplio (donde incluyen el *mobbing*, junto con la violencia física como las variadas formas de violencia psicológica, abuso verbal, intimidación, amenazas, acoso sexual y la discriminación), no debe focalizarse en las estructuras de personalidad (“personalidad perversa”, “perfil del acosador”, “perfil de la víctima”, etc.), sino en las modalidades que adquieren las relaciones sociales en el trabajo y específicamente, la organización del trabajo, la cual puede actuar como dispositivo generador de modalidades específicas de funcionamientos subjetivos con impactos sobre la salud (p. 318).

Respecto al acoso u hostigamiento laboral (**mobbing**), Ovejero Bernal (2006) asegura que daña en primer lugar al acosado o víctima, que es quien sufre directamente las consecuencias del acoso, ataques a su dignidad de forma sistemática, lo cual puede desencadenar en estados psicosomáticos de importancia. En segundo lugar, también afecta al entorno familiar, testigo de la progresiva transformación de ese miembro familiar. En tercer lugar, impacta en la propia organización, la cual se verá afectada por una disminución en el desempeño y productividad de esa persona, que puede desencadenar en ausentismo, por el mal clima laboral enrarecido, cuestiones que pueden llegar a deteriorar su propia imagen. Finalmente, en un nivel más macro, afectará a la sociedad, cuyo caso debe asumir todos los costos generados por certificaciones, subsidios de paro, etc. En este tipo de conflicto, la víctima es sometida a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos civiles. Si tal dinámica se mantiene durante años, en ciertos extremos puede conducir a la

exclusión del mercado laboral, cuando el individuo afectado es incapaz de encontrar un nuevo empleo debido al daño psicológico infligido. (Leymann, 1996, como se citó en Ovejero Bernal, 2006, p 103).

Para hablar de **bullying y conflictos laborales**, Baillien y De Witte (2009) realizan una distinción entre ambos conceptos, siendo el primero sistemático y con persistente exposición a actos negativos en el trabajo. A menudo puede causar ansiedad, depresión y angustia, interfiriendo con el desempeño laboral y generando un ambiente de trabajo desagradable. El conflicto, por otro lado, es una interacción entre individuos o grupos en la que una de las partes se siente obstruida o irritada por la otra. No necesariamente implica una connotación negativa. Leymann (1996) (como se cita en Baillien y De Witte, 2009), plantea que el bullying tiene cuatro etapas: la primera de ellas implica un conflicto no resuelto; en la segunda se manifiesta una diferencia de poder, el empleado más débil es estigmatizado; como tercera etapa el supervisor adopta el perjuicio contra el empleado, por lo que rara vez le pone fin a esta conducta, reforzando esto el acoso; y una cuarta etapa, donde el acosado abandona la organización, incluso puede llegar al suicidio. En este modelo de bullying, a partir de la segunda etapa se constituye el acoso. Los mencionados autores refieren también al trabajo de Glasl (1982; 1994) (como se cita en Baillien y De Witte, 2009), quien plantea un modelo de escalada del conflicto a la conducta destructiva, como el bullying, en tres etapas. En la primera los empleados involucrados se enfocan en el conflicto y buscan una forma racional de solución. En la segunda, el conflicto inicial es reemplazado por ataques personales y una preocupación por la pérdida de la reputación. Finalmente, en la tercera se apunta a destruir al oponente.

Entre los riesgos psicosociales en el trabajo más importantes en la actualidad, se puede encontrar al **estrés de rol**. Siguiendo a De Almeida, Moura y Orgambidez (2017) los cambios socioeconómicos conllevan cambios estructurales y funcionales en las organizaciones y con ello, la ambigüedad y conflicto de rol se presentan como dos dificultades muy frecuentes para los trabajadores. La ambigüedad de rol surge ante la falta de información o claridad con respecto a las funciones, responsabilidades y/o tareas asociadas a un puesto laboral. Ello puede responder a diversas razones, como por ejemplo una inadecuada descripción del cargo, o una incorrecta comunicación de la información relevante. El conflicto de rol, por su parte, se debe a la incompatibilidad de demandas formuladas a un mismo trabajador, cuyas respuestas se posibilitarán de manera excluyente (De Almeida et al., 2017). Los mencionados autores resaltan como resultado de estudios previos, que la ambigüedad y el conflicto de rol correlacionan negativamente con el compromiso y la satisfacción laboral,

ya que estos estresores dificultan a las personas el cumplimiento de sus funciones y objetivos, generando así evaluaciones negativas con respecto a su trabajo y sentimientos de displacer.

Acorde a Spreitzer (1995) (como se cita en De Almeida et al., 2017), el empowerment psicológico (en adelante EP) fue definido como una motivación intrínseca y orientación activa hacia el trabajo y el rol laboral, que viene dada por cuatro cogniciones que la favorecen, a saber: significado, competencia, autodeterminación e impacto. El significado tiene que ver con el valor otorgado a las metas y objetivos laborales, en consonancia con los valores y necesidades del propio trabajador. Conlleva así una gran concentración de energía y elevado compromiso laboral. La competencia por su parte, refiere a la creencia en la propia capacidad para ejercer eficazmente las funciones del puesto, requiriendo de un buen desempeño y esfuerzo continuado en las diversas situaciones. La autodeterminación se relaciona con la capacidad sentida para la toma de decisiones relativa a la organización, traduciéndose en interés, aprendizaje y perseverancia ante los retos. El impacto, finalmente, responde a cómo las acciones del trabajador afectan los resultados organizacionales y su consideración a este respecto. En ello, se ven involucrados el desempeño y la constancia.

Se asume, de forma general, que los trabajadores sienten mayor satisfacción cuando perciben tener autonomía y competencia para la realización de tareas significativas que impactan en la organización (Seibert, Wang y Courtright, 2011, como se cita en De Almeida et al., 2017). Teniendo en cuenta lo mencionado, se plantea que la percepción del EP se vería afectada por el estrés de rol y, a su vez, ello reduciría los niveles de satisfacción laboral. Este papel mediador del EP es respaldado por el modelo de empowerment psicológico de Spreitzer (1995, 1996) y el modelo de empowerment estructural de Laschinger, Finegan, Shamian y Wil (2001) (como se cita en De Almeida et al., 2017). La efectiva asunción del rol se vería impedida por la ambigüedad o conflicto, afectando esto la toma de decisiones, el significado atribuido al trabajo y la percepción de competencia o dominio con respecto a las tareas. El impacto de éstas en la organización resultaría también impedido (De Almeida et al., 2017).

En el estudio de campo realizado por De Almeida et al. (2017), se desprende que trabajos poco significativos parecen asociarse a sentimientos de apatía e insatisfacción, y que –relacionado a la autodeterminación– mayor autonomía y posibilidad de toma de decisiones se asocian a una mayor satisfacción con el trabajo. Con respecto al impacto directo del conflicto de rol, se argumenta que corresponde al grado de incontrolabilidad que lo caracteriza, el aumento del estrés y la insatisfacción. En cuanto a la ambigüedad de rol, se plantea que la toma de decisiones por parte de los trabajadores –autodeterminación– se ve impedida por la falta de claridad o información. De ello resulta que el trabajo y las tareas

carezcan de sentido –significado– y consecuentemente se vea afectada la satisfacción laboral (De Almeida et al., 2017).

A la hora de definir **liderazgo**, a propósito de uno de los relevantes roles dentro de la organización, Lupano Perugini y Castro Solano (2013) considera que gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser entendido como “un proceso natural de influencias que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores”. Procurando comprender cómo se vincula el liderazgo y la satisfacción laboral, Pérez Vilar y Azzollini (2013) planean un relevamiento de investigaciones en tal sentido. Dentro de esa revisión bibliográfica de artículos científicos producida por los autores antes mencionados, se destaca la inclusión de un estudio internacional elaborado en el año 2001 donde se señala que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados (Martínez Caraballo, 2007 citado en Pérez Vilar y Azzollini, 2013, p 153).

Antecedentes empíricos

Si bien el estudio de las características de la organización del trabajo, en conjunto con las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como su impacto sobre la salud de las personas viene siendo abordado desde hace varias décadas, cabe destacar que los enfoques presentes en la materia son diversos.

Existen, sin embargo, estudios rioplatenses que presentan investigaciones con un enfoque más integral y desde una perspectiva amplia, tomando varias dimensiones para analizar el tema. Un ejemplo de ello es la investigación realizada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y el Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires, que consta de varias actividades académicas con el fin de generar conocimiento en la materia (Neffa y Denda, 2017). De las actividades llevadas a cabo durante unos cinco años surge un informe final que condensa todo el trabajo realizado, presentación de datos, análisis, reflexiones y conclusiones sobre las dimensiones planteadas por los autores. El título de este informe es “Trabajo y salud de los no docentes de la UNLP. Los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención”, lo cual ya nos adentra en los contenidos que serán presentados.

Una de las conclusiones a las que llegan los autores refieren a que “los trabajadores no docentes de la UNLP están expuestos, en mayor o menor medida, a los riesgos psicosociales en el trabajo” (Neffa y Denda, 2017), y si bien puede ser un pequeño grupo de

trabajadores que se encuentren expuestos, se debe prestar especial atención dada las características de los riesgos y el impacto negativo que pueden tener en la salud. Otras de las conclusiones de la investigación refiere a “cómo en algunos casos los superiores desestiman el trabajo de los no docentes y cómo las tensiones y conflictos con la jerarquía impactan negativamente en su salud” (Bostal, Cassini, Malleville y Reguera, 2017, citado por Neffa y Denda, 2017) y, que “el reconocimiento en el ámbito laboral es fundamental para mantener un equilibrio psicoafectivo” (Galeano, 2017, citado por Neffa y Denda, 2017).

Metodología

Para sistematizar la experiencia en cuestión, se parte de una serie de insumos cualitativos que seguirán un esquema flexible de análisis. La metodología propuesta por Jara (2020) y que se empleará como guía aproximada, señala cinco tiempos que implican primeramente la participación activa en la experiencia a sistematizar y la posesión de registros de la misma como requisito primordial. Nuestra propia práctica y sentir es, para el autor, parte importante de la materia prima en una sistematización.

Posteriormente, en un segundo tiempo ya concretado más arriba, en la introducción del presente trabajo, se da lugar a las preguntas iniciales que determinan el objeto, los objetivos y los ejes, además de identificar las fuentes de información para lograr la sistematización. A propósito de éste segundo tiempo, se mantiene registro de la realización de una serie de actividades, casi un centenar de acciones concretamente, que incluyeron análisis de expedientes y documentos aportados por la organización, entrevistas semi estructuradas, transcripciones, talleres de sensibilización, jornadas de supervisión académica, recorridas por el centro de trabajo y grupos de discusión. Todas las mencionadas instancias intentaban relevar las voces que forman parte de la organización con el objetivo de conocer las características del entorno de trabajo. En la misma línea, autores como Colmenares y Piñero (2008) indican la pertinencia de la aplicación de metodología cualitativa en este tipo de intervención, implicando “la realización de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos” (Colmenares y Piñero, 2008, p. 4).

Dado el carácter reservado de los insumos enumerados a emplear para el presente trabajo, especialmente las entrevistas o archivos institucionales, nos apartaremos

metodológicamente del tercer tiempo propuesto por Jara (2020) para sistematizar, obviándose así detalles pormenorizados de la reconstrucción histórica de la experiencia.

El cuarto tiempo indica una “reflexión de fondo” para comprender por qué se sucedieron los distintos acontecimientos en el marco de la experiencia, haciendo una interpretación crítica del proceso. Será momento de articular teóricamente en procura de un análisis que contemple los ejes antes dispuestos como orientadores y los aportes de la literatura POT.

Se propone sistematizar la intervención siguiendo los ejes pautados oportunamente en búsqueda de los principales elementos que de la organización burocrática emergen vinculados al trabajo, la organización, las Condiciones y medio ambiente del trabajo (CyMAT) y los Riesgos psicosociales. Los ejes seleccionados para enmarcar el trabajo se alinean con las dimensiones que se procuraron explorar a lo largo de las instancias indagatorias concretadas. Durante el trabajo práctico de campo, las dimensiones traídas ahora como ejes, constituyeron bloques temáticos para relevar y analizar información relacionada a las condiciones y medio ambiente de trabajo, los conflictos en las dinámicas grupales, su comunicación y manejo, así como el nivel de satisfacción en relación a las estrategias y resultados de la forma de resolución de los mismos. También se consultó sobre el apoyo de la organización y reconocimiento, así como sentido y significado del trabajo, entre otros ítems. La forma de registro utilizada fue la grabación en audio, en todos los casos previo consentimiento informado oral por cada entrevistado.

Siguiendo cada uno de los ejes enumerados, se confeccionará una lista de datos obtenidos como resultado del análisis previo de las instancias efectuadas en el marco de la investigación. Por cada eje se mostrarán los ítems que se presentaron con mayor frecuencia y guardan algún tipo de relación con el mismo. Cada ítem se origina agrupando conceptos prevalentes en los relatos de los trabajadores consultados a lo largo de todas las instancias llevadas adelante en la investigación. Este listado busca tornar operativo el presente trabajo, condensando, recortando las más relevantes de las muchas aristas que de la experiencia y los relatos se desprenden, oficiando como disparador teórico para cada eje a sistematizar. El criterio de selección de ítems a presentar en cada eje responde a aquellos conceptos que fueron hallados con una frecuencia relevante en las instancias de recolección de información, principalmente entrevistas y grupos de discusión.

Finalmente, se encuentra el punto de llegada con la formulación de conclusiones y la comunicación de los aprendizajes en el último tiempo previsto.

Contextualización de la experiencia

Consideraciones éticas

Apoyados en el Código de Ética Profesional del Psicólogo, se preservará la confidencialidad sobre las personas que mediante consentimiento informado accedieron a formar parte de la investigación, salvaguardando así información y testimonios prestados. Por este motivo, también la identidad plena o parcial de la organización permanecerá en anonimato, atento a la aplicación del artículo 14, 65 y 71 del mencionado código.

Una organización burocrática

Señalados los motivos que impiden compartir públicamente la identidad de la organización vinculada a la experiencia a sistematizar, no obstante, corresponde fijar ciertos parámetros en una presentación aproximada de la organización.

Es oportuno señalar que el proceso tiene su génesis en una demanda formal de la organización, lo que origina un posterior proyecto de intervención regido por el Programa de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) del Instituto de Psicología Social de Facultad de Psicología. A grandes rasgos, el proyecto tiene como objetivo final mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones sociales que se establecen en la organización. La propuesta pretende conocer las características del entorno de trabajo, y a partir de ello, diseñar una intervención organizacional que apunte a mejorar las condiciones de trabajo.

La exploración o etapa primera de investigación, periodo operativo donde se concreta la tarea generadora de elementos para la presente producción académica, se orientó al relevamiento, sistematización y análisis de datos que permitan entender la situación actual en relación a la organización del trabajo, las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales.

Resultados y análisis

Es el momento de confrontar los hallazgos y establecer relaciones, indica Jara (2020). Momento para confrontar reflexiones surgidas de esta experiencia objeto con planteamientos

o formulaciones teóricas. En el análisis crítico se procura entender los factores claves o fundamentales, explicitar o descubrir la lógica que ha tenido la experiencia.

El trabajo

Como se aseveró, abriendo el análisis de cada eje, se presenta un listado de los principales ítems asociados que fueron relevados principalmente en el marco de entrevistas, observaciones y grupos de discusión, entre otras instancias de investigación llevadas a cabo en el seno de la organización intervenida.

- En el ítem “desgano / desvinculación”, que habla sobre la falta de compromiso de los trabajadores con la tarea, se presenta con una frecuencia cercana a la mitad de las instancias de intercambio concretadas.
- La mención a las “diferencias que se adjudican a lo generacional” es relevada en varias oportunidades, haciendo referencia a las formas de trabajo y de relacionamiento de épocas anteriores a las actuales.
- Para el caso del ítem “reconocimiento”, se constatan relatos donde se hace mención a: ausencia de reconocimiento, ausencia de reconocimiento por burocracia, injusticia en el reconocimiento, y falta de reconocimiento percibido.

Como se sostuvo en el marco teórico, la noción de trabajo se construye contextualmente dependiendo de los distintos momentos que atraviesa una sociedad. Es oportuno resaltar que la intervención en cuestión fue concretada bajo la incidencia causada por el Covid-19, de importante impacto en la organización del trabajo, generando cambios en la operativa de la misma. Trabajadores fueron eximidos de su asistencia por ser población de riesgo y los servicios prestados por la organización se vieron afectados por demandas nuevas. Se dio una reorganización fuerte del trabajo y un sentimiento de mayor carga laboral en consecuencia.

Por otro lado, y como se mencionara, las diferencias que se adjudican a lo generacional parecerían dejar en evidencia nuevamente lo contextual, en cómo la noción de trabajo y la subjetividad se van reconfigurando a lo largo de los años y en función de los modos de producción que están insertos.

A la luz de lo expuesto por Díaz Vilela (1998) en relación con el trabajo en tanto forma de identificación psicológica del sujeto, se puede plantear la siguiente hipótesis: si esta identificación es baja, la percepción de que el trabajo pueda satisfacer las necesidades del

sujeto también disminuye. Esto quizás pueda explicar lo que sucede con el ítem “desgano/desvinculación” que remite a la falta de compromiso del trabajador en relación con su tarea prescrita. En el análisis realizado se encontró que este aspecto presenta una frecuencia de aparición que está muy cercano a la media.

Siguiendo teorizaciones desarrolladas por Noguera (2002), prima una concepción reducida del trabajo entre los miembros de la organización consultados, considerando recompensas extrínsecas como principales motivadores y sin percibir posibilidad de autonomía y autorrealización en la tarea.

Por último, la percepción de falta de reconocimiento, en forma general, se registró frecuentemente en las instancias de recolección de información. Esta percepción fue especialmente recurrente en los discursos de los funcionarios, quienes alegaban sentirse desmotivados ante la ausencia de valoración de su trabajo y aporte en el servicio por parte de sus superiores jerárquicos, tanto mandos medios como direcciones. Esta dimensión tiene que ver con la percepción del propio trabajador con respecto a cómo sus acciones afecta los resultados de la organización. Y ello, además alude al desempeño y la constancia que este vuelca en su labor. El desgano no solamente es percibido en los discursos de manera literal, sino que se notaba en su gestualidad y tono de voz, lo que también puede dar cuenta de un estado de insatisfacción laboral. La falta de ganas de concurrir a la organización manifestada por algunos trabajadores puede dar cuenta de considerar sus tareas laborales como poco significativas, todo ello como resultado de esta ausencia de reconocimiento percibida. Morin (2001) establece como primera característica de un trabajo que tiene sentido, el hecho de que este sea realizado eficientemente y lleve a un resultado. La baja o nula percepción de impacto en este pueda resultar en una sensación de poca importancia o utilidad con respecto a su labor.

La organización

En el segundo eje delimitado, se perciben los siguientes emergentes a contrastar con la teoría de marco seleccionada:

- El ítem “burocratización” se presentó como uno de los más relevados, representando las dificultades para proceder por organigrama, complejidad en los cambios, estructuras de funcionamiento, y falta de lineamientos claros de trabajo, entre otros aspectos vinculados a este tipo de organización.
- El ítem “ausentismo”, que refiere a cuando se reconoce o percibe el impacto de la falta de los trabajadores, se presenta con una frecuencia media en los relatos.

- En el ítem “injusticia percibida”, referido a sentimientos de injusticia ante hecho acontecido o de trato desigual para situaciones similares, se detecta en más de la mitad de los relatos de los trabajadores.
- Las “dificultades o inconvenientes en la comunicación” se presentaron con alta frecuencia en los discursos relevados.
- En cuanto al ítem de “asunción de rol”, que hace referencia a conflictos y problemas por adopción de tareas que exceden el rol o lo que se esperan del mismo, se presenta en algo más de la mitad de las instancias de relevamiento de información.

Para aplicar el análisis de las dimensiones de la organización propuestas por Schvarstein (2005) a la organización intervenida, se seleccionan los tres dominios: de las relaciones, de los propósitos y de las capacidades existentes. Los tres ítems más mencionados en los discursos de los integrantes de la organización son: capacitación, dificultades en la asunción del rol y burocratización. Tres áreas que están estrechamente vinculadas. A nivel organizacional, dentro del dominio de las relaciones, el rol de jefe y el mecanismo de asunción y adjudicación de roles en el cargo tiene impactos en muchos sentidos para varios de los trabajadores entrevistados, siendo muchas las dimensiones que se conectan: cooperación, pertenencia, comunicación, capacitación, injusticia percibida y conflictos en la asunción del rol, así como el discurso en relación al rol de jefe. Los jefes explicitan la falta de capacitación como una dificultad en el desempeño de sus cargos. Casi dos tercios de los trabajadores consultados mencionan que se percibe falta de capacitación o no se cuenta con las herramientas para la tarea. Con respecto a la asunción en el rol, más de la mitad de los funcionarios menciona conflictos en la asunción de un rol y problemas por adopción de tareas que exceden a este. La forma en que la organización les adjudica el cargo impacta en el vínculo con sus compañeros de trabajo. Generar un orden, que responde a la lógica de la búsqueda de racionalidad propia del dominio de los propósitos, se han convertido en capacidades. La creación de procedimientos de trabajo estandarizados, lo cual sí estaría favoreciendo el cumplimiento de propósitos y reduciendo riesgos psicosociales como la ambigüedad de rol en el nivel de los operarios, al comunicar con claridad cómo se realizan las tareas, impactaría positivamente en la dimensión de las relaciones.

Dificultades propias de una organización burocrática se dejan ver a lo largo de la experiencia. Una organización del trabajo que se sustenta en normativas, jerarquías, roles definidos y de tipo mecanicista, lo cual puede observarse tanto en su organigrama como en sus prácticas cotidiana. Los sectores se encuentran claramente delimitados cada uno con sus respectivas jefaturas y, en principio, con objetivos específicos para cada sección. Características que ofrecen limitaciones a los trabajadores en sus libertades de acción y

creatividad, propiciando una rigidez excesiva en el desempeño de labores, en tiempos donde deben adaptarse especialmente rápido a las nuevas demandas que llegan a la organización en cuestión.

En relación a la comunicación, más de la mitad de los trabajadores menciona ausencia o problemas en la comunicación, siendo una minoría aquellos que afirman existencia de comunicación o la plantea sin fallas. Se perciben ejemplos en donde se denota dificultad y situaciones donde la comunicación existe y genera también a través de la cooperación, avances y mejoras en la ejecución de las tareas.

Como la mayoría de las organizaciones complejas, presenta una profesionalización de los trabajadores para poder realizar las tareas y cumplir con los objetivos de la organización, por lo cual se genera una dependencia, cediendo así la organización parte de su poder a los colectivos seleccionados y formados específicamente (Mintzberg, 1979). A su vez, y de manera complementaria a la profesionalización en la organización burocrática, se presenta una organización diversificada, que implica una diversificación del trabajo dado la variabilidad de sus procesos y donde queda limitada la descentralización en la cadena de mando (Mintzberg, 1979).

Condiciones y medio ambiente de trabajo

Dentro de este eje a analizar, se destacan los siguientes ítems como prevalentes en el ida y vuelta generado con los actores de la organización investigada:

- La “sobrecarga de trabajo” referente a hacerse cargo de su tarea y de la de otros, sentimientos de tarea excesiva, compensar faltantes para realizar la tarea, entre otras, son algunas de las percepciones que se encuentran dentro de este ítem. Un ítem que aparece en casi la totalidad de los discursos documentados.
- En referencia a las “condiciones ambientales de trabajo”, se menciona con una frecuencia media a malas condiciones como lo son problemas de infraestructura, riesgos por defectos edilicios, precariedad edilicia, condiciones inseguras o falta de herramientas físicas para trabajo, ruido, entre otras.
- Para el ítem “diferencias en la modalidad de trabajo”, que remite a diferencias en la forma de organizar las tareas por parte de los mandos medios, se presenta una frecuencia media de aparición en los relatos.

- El ítem “desgaste emocional”, referenciando al cansancio mental y/o agotamiento emocional por no visualizar mejoras (ejemplo: estoy cansado, agotado, rendido, etc.) se presenta casi en la mitad de las entrevistas.

Como se aprecia, la sobrecarga de trabajo es una situación habitual dentro de la organización del trabajo que genera malestar e insatisfacción en los trabajadores. Se puede hipotetizar que en parte esta sobrecarga de trabajo está propiciada por el alto índice de ausentismo que fue mencionado como un problema de relevancia en varias oportunidades. Tanto personal de Dirección como operativo menciona que deben reorganizar las tareas con frecuencia, por no contar con el personal suficiente para cumplir con los objetivos pautados con anterioridad. El aumento de la carga global de trabajo, especialmente física, está asociado al incremento de la fatiga y de los riesgos laborales en general, propiciando comportamientos negativos, incremento en las enfermedades laborales, accidentes de trabajo, pérdida de bienestar en general, entre otros. En la misma línea, las diferencias en la modalidad de trabajo que se dan dentro del grupo de jefes generan adecuaciones y resistencias por parte del personal operativo, al cambiar eventualmente de jefatura (por cambio de horario, licencias, etc.). Existen relaciones erosionadas entre los jefes, lo cual incidirá negativamente en las relaciones con y entre los trabajadores.

La prolongación en el tiempo de los conflictos interpersonales, las situaciones de violencia en todas sus formas y las deficiencias en las CyMAT, entre otros, estaría contribuyendo al ítem que fue referenciado como “desgaste emocional”, que no aparece en forma significativa cuantitativamente. Se van agotando los recursos emocionales lo cual puede derivar en sufrimiento y pérdida de bienestar. Cabe resaltar que los trabajadores (90 en total aproximadamente), no cuentan con servicio de atención o consultas vinculadas a temas psicosociales dispuesto desde la organización.

Siguiendo algunos relatos, se plantea la interrogante de si los padecimientos o sufrimientos vivenciados por los trabajadores provenientes de los riesgos laborales podrían estar derivando, además de impactos en la salud, en la configuración de estrategias defensivas (individuales y colectivas) (Dejours, 1998), como forma de tolerar de manera inconsciente estos riesgos. Este tipo de defensas donde se tiende a naturalizar, por ejemplo, situaciones de violencia, no resultan beneficiosas para el colectivo de los trabajadores.

Tomando en cuenta el modelo de Karasek (1979), se pudo visualizar que en la organización existe una situación donde la demanda de trabajo es grande y la libertad para la toma de decisiones es baja. La alta tensión asociada a un bajo nivel de control y/o

autonomía pueden traer aparejadas consecuencias a la salud y, dentro de las mismas, el estrés.

Es conveniente señalar que las CyMAT son dinámicas y están inscritas dentro de un contexto socio-histórico particular que, junto al modo de producción capitalista, determina los procesos de trabajo. Un ejemplo de ello es la pandemia de Covid-19 por la cual se están generando enormes cambios en la forma de trabajar y por ende en las CyMAT, sin conocer con claridad actualmente cuáles serán los impactos en general.

Riesgos psicosociales

El último de los ejes propuestos para su análisis en la presente sistematización, pone de manifiesto una amplia serie de temáticas surgidas a propósito del mismo en el campo de intervención:

- Para el ítem “grupalidad en el sentido excluyente”, que refiere a estructuras cerradas, derecho de piso, no aceptación de la diferencia, incluso rituales de iniciación como forma de pertenencia al grupo, se mencionaron en algo más de la mitad de las entrevistas y grupos de discusión. La “falta de capacitación”, referente a la falta de conocimientos y/o habilidades para realizar la tarea correctamente, fue otro de los ítems que se presenta con mayor frecuencia.
- El ítem que corresponde a “violencia” se discrimina de la siguiente forma: violencia verbal (presente en la mitad de los discursos), violencia física (presente en la mitad de los discursos), violencia de género (apenas presente en los discursos) y violencia como expulsión-alienación (apenas constatado en los relatos). Si tomamos estos ítems en general, en las instancias de entrevistas se mencionan situaciones de Violencia casi en la totalidad de los encuentros.
- Respecto al ítem que hace referencia a problemáticas vinculadas al “relacionamiento interpersonal”, como son destrato, faltas de respeto, no saludar, rumores, discusiones menores, falta de solidaridad, entre otros, se mencionó con alta frecuencia muy alta, casi en la totalidad de las entrevistas. El ítem de “desconfianza” vinculado al anterior y en referencia a mentiras o dudas sobre las intenciones de un compañero y/o superior se presentó en la mitad de los relatos relevados.

Como se indicó, para analizar los riesgos psicosociales que se relevan, así como su relación con los posibles efectos que puedan tener sobre los trabajadores, se seccionará el

abordaje de éste segmento atendiendo: violencia laboral y *mobbing*; *bullying* y conflicto; estrés de rol y estilos de liderazgo (ambos relacionados con la satisfacción laboral).

Haciendo un análisis comparativo entre lo planteado por Ovejero Bernal (2006), el cual menciona los niveles de daño del **acoso laboral o mobbing** (primer lugar al acosado o víctima, segundo al entorno familiar, tercero en la propia organización), se visualiza por sobre el resto, las consecuencias sobre la organización, cuya productividad, se estaría viendo afectada por situaciones de ausentismo y por un clima laboral enrarecido. Respecto al camino a seguir para batallar contra el acoso laboral, Ovejero Bernal plantea qué medidas de tipo individual, no hará sino “poner paños calientes” los cuales generarán un alivio pasajero, pero no será suficiente para brindar una solución definitiva, siendo imprescindible una intervención integral.

Sobre la **resolución de conflictos**, del análisis de los discursos de los trabajadores surge una sensación generalizada de que la resolución de conflictos debería ser competencia casi exclusiva de las autoridades, tanto jefaturas como direcciones, y que, ante la falta de respuesta, se ven obligados a encargarse de ello aunque puedan en ocasiones salir perjudicados. En esta línea, ante conflictos que se consideran de gravedad, se puede apreciar como frecuente una tendencia a la realización de denuncias jurídicas, investigaciones administrativas y, como resultado final, el traslado de funcionarios. Muchas veces estos procesos conllevan una gran demora, por lo que las personas involucradas en los conflictos se ven obligadas a continuar trabajando en conjunto y en un mismo espacio físico. Esto genera una sensación de malestar y el riesgo de que la situación trascienda a un mayor nivel. Ante las medidas tomadas por la Dirección suele quedar una sensación de inconclusión que vuelve a dirigir la situación al punto de partida. Denuncias, investigaciones, traslados, representan una forma de evitación de la situación conflictiva, buscándose llegar a un resultado superficial que no tiene en cuenta su raíz de origen, y que, además, incentiva la escalada de violencia (Glasl, 1982, 1994, como se cita en Baillien y De Witte, 2009).

Los riesgos psicosociales de **conflicto y ambigüedad de rol** se ven presentes especialmente en relación a cargos de jefatura. Esto se analizó previamente en el dominio de las relaciones y se da por la forma en que son seleccionados y contratados, y por la falta de capacitación que sucede a la asignación del cargo. El aumento en la tensión por las exigencias emocionales debido a la presión y expectativas que se ejerce sobre el jefe desde varias direcciones puede mostrarse, de nuevo, como desgaste emocional. En esta línea, la ambigüedad de rol gira también entorno a la falta de claridad con respecto a las responsabilidades y funciones correspondientes a un puesto laboral (De Almeida et al., 2017),

en este caso a las jefaturas, que termina trasladándose a las dinámicas de los operarios, ocasionando confusión con respecto a cuándo recurrir a estas figuras y con qué motivos. Esta sensación de confusión se acentúa cuando equipos de distintos turnos trabajan en conjunto por motivos extraordinarios, como la pandemia por Covid-19, dándose situaciones que entorpecen el proceso de trabajo y afectan las relaciones interpersonales. El conflicto de rol, por su parte, que siguiendo a De Almeida et al. (2017), atañe a la incompatibilidad de demandas y pedidos realizados a un mismo trabajador, es algo que también pudo notarse presente en la investigación. De los relatos se desprende que, en forma habitual, una gran cantidad de carga de trabajo recae sobre una persona, generando además incertidumbre, debido a que dar cumplimiento a una demanda imposibilita atender a las demás (De Almeida et al., 2017).

A propósito del **liderazgo y satisfacción laboral**, Pérez Vilar y Azzollini (2013) relevan la existencia de “cientos de trabajos (Yukl, 2002) que estudiaron la relación entre la satisfacción laboral y los estilos clásicos de liderazgo. Sin embargo, la mayoría no han sido concluyentes o han dado resultados inconsistentes (Adler & Reid, 2008, citado en Pérez Vilar y Azzollini, 2013, p 155)”. Por ejemplo, el trabajo de Chen y Baron (2006), citado en Pérez Vilar y Azzollini (2013), encontró que el estilo laissez-faire se relacionaba negativamente con la satisfacción con el trabajo, aunque ellos mismos escriben que los resultados obtenidos no alcanzan para explicar las variaciones del nivel de satisfacción laboral. El único hallazgo consistente es que los empleados se encuentran más satisfechos con su trabajo cuando el líder es “moderadamente considerado” (Pérez Vilar y Azzollini, 2013, p 156). Algo que no siempre acontece con determinadas jefaturas de la organización intervenida. El “tipo de liderazgo” predominante en la organización investigada fue el Laissez Faire, según los testimonios relevados, seguido por el autoritario y el democrático con inferior frecuencia en los relatos.

En cuanto a estudios de satisfacción laboral en el marco de grupos de trabajo, Pérez Vilar y Azzollini (2013) aseveran que se ha demostrado que la cohesión de grupo tiene una relación positiva significativa con la satisfacción con el trabajo. Por el contrario, los empleados que experimentan altos niveles de conflicto tienen bajos niveles de satisfacción laboral. Se ha demostrado que “factores como la eficacia y la cohesión grupal tienen tanto valor en las organizaciones de la actualidad que incluso pueden opacar la influencia del factor liderazgo en la satisfacción laboral (Jernigan y Beggs, 2010; Yusof y Mohd Shah, 2008)” (Pérez Vilar y Azzollini, 2013, p 162). Atento a lo relevando, la teoría planteada por los autores explican algunos de los negativos ítems traídos en este eje a propósito.

Aprendizajes y elementos a comunicar

Con este capítulo se arriba al movimiento culmine de la metodología de sistematización propuesta por Jara (2020). Es tiempo de formular conclusiones y promover nuevas inquietudes dando cumplimiento al objetivo planteado. Objetivo que pretendía contribuir a la reflexión teórica empleando conocimientos generados de la experiencia, aportando, en el análisis, un primer nivel de teorización que ayuda a vincular la práctica con la teoría.

En síntesis, más allá de las líneas de análisis que el anonimato permitió plasmar en el presente texto, a **nivel de la organización intervenida** se pudo notar que la erosión de las relaciones interpersonales tomó un gran protagonismo. La generación de conflictos a la interna y externa de los equipos de trabajo no sólo dificultaron la realización de las tareas durante la investigación sino que, además, genera un gran malestar en los funcionarios, viéndose afectada su salud en algunos casos. La resolución de los conflictos suelen tomar vía jurídica con traslado de trabajadores a otras áreas, siendo las instancias de diálogo e intercambio prácticamente inexistentes, lo que conlleva a un tratamiento superficial de las situaciones ocurridas y acentúa el malestar a nivel del grupo. Las vías de comunicación con los superiores, en especial con la dirección, no resultan efectivas, produciéndose una sensación de abandono, falta de reconocimiento y menosprecio que acentúan las divisiones jerárquicas y rígidas, estructuras propias de una organización burocrática. De esta forma, se visualizó una amplia problemática en relación a un ausentismo predominante y naturalizado, que denota falta de ganas de asistir a trabajar y genera efectos sentidos de sobrecarga de trabajo en el resto del equipo, afectando con ello además la calidad del servicio brindado por la organización.

Otras particularidades que se visualizan aluden al relacionamiento entre los funcionarios y las jefaturas directas, donde son marcadas las diferencias de estilos de liderazgo y organización del trabajo en los distintos turnos. Se percibe además un aislamiento, una división entre el personal de áreas que deberían ser recíprocas en comunicación sin que operen interlocutores válidos y capacitados para la tarea. Por último, cabe mencionar la sensación de incomodidad que en distintas oportunidades se trajo a colación con respecto a los ascensos y asunciones de cargos de jefatura. Se cuestionan las habilidades evaluadas para ello y se mira con desconfianza la labor del otrora compañero. La preocupación por la falta de capacitación, y en especial en lo referido a la conducción de equipos humanos, se hizo notar en la mayoría de las instancias de recolección de información, lo cual tiene efectos también en la confianza percibida y depositada en las figuras que ocupan estos cargos.

Pasando raya ahora a nivel **personal y académico**; la concreción de la intervención sistematizada en esta producción implicó oportunamente un gran desafío derivado de la amplia incertidumbre vivida en tiempos de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19. Momentos especialmente sensibles para una organización como la abordada.

Se presentaron situaciones de alta complejidad durante la etapa de relevamiento de información, una investigación que implicó un compromiso profesional y ético de trascendental formación cuando nos encontramos transitando la finalización de nuestra etapa como estudiantes de grado. Optar por elaborar una sistematización de caso significó un reto en lo metodológico, una tarea que se vio continuamente interpelada por consideraciones éticas a preservar en un esfuerzo agregado que bien valió la pena, si de sentar precedentes académicos con estas características se trata. Aportar investigación aplicada a nuestro medio en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo resulta una experiencia sumamente gratificante si de algún modo se pondera la posibilidad de volcar esos conocimientos posteriormente en beneficio de los trabajadores del país.

Referencias bibliográficas

Arocena, J. (2010). *Las Organizaciones Humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.

Baillien, E., & De Witte, H. (2009). *The relationship between the occurrence of conflicts in the work unit, the conflict management styles in the work unit and workplace bullying*. Bélgica: Psychologica Belgica.

Colmenares, A. M. y Piñero M. L. (2008). *La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas*. Caracas, Venezuela: Revista de educación Laurus.

Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D. y Soares, J. (2011). *Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico – epistemológicas en Psicología*. Bogotá, Colombia: Revista Universitas Psychologica.

De Almeida, H., Moura, D. y Orgambídez-Ramos, A. (2017). *Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral*. Lima, Perú: Revista de Psicología

Dessors, M (1998). *Organización del trabajo y Salud: de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de psicología. Recuperado de:
<http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/alonzo/dessors%20-%20organizacion%20del%20trabajo%20y%20salud%20introduccion%201%20y%202.pdf>

Dejours, Ch. (1999). *Trabajo y Desgaste Mental. Una contribución a la psicopatología del Trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas S.L.

Comisión de ética profesional (2000) *Código de Ética Profesional del Psicólogo/a*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de:
https://www.bps.gub.uy/bps/file/8120/1/codigo_de_etica_profesional_del_psicologo.pdf

Díaz Vilela, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, historia y método*. Tenerife, España: Universidad de La Laguna. Recuperado de:
<https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Franco, S. & Gonçalvez, L. (2005). *Clínica Laboral: Nuevos abordajes clínicos y organizacionales para los síntomas contemporáneos*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/464288065/Franco-Goncalvez-2005-Clinica-Laboral-Nuevos-Abordajes-Clinicos-y-Organizacionales>

- Franco, Silvia. (2015). *Violencia psicológica en el trabajo: caracterización e impacto en los trabajadores y las organizaciones*. [Tesis de doctorado: Universidad de Deusto, San Sebastián, País Vasco]
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. San José de Costa Rica: Editorial Alforja.
- Jara Holliday, O. (2020). *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias*. San José de Costa Rica. Recuperado de:
http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. New York, USA: Administrative Science Quarterly, Sage Publications, Inc.
- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación*. México: Editorial Prentice Hall.
- Morin, E. M. (2001). *Os sentidos do trabalho*. Brasil: RAE-revista de administração de empresas. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>
- Neffa, J. C. (1999). *Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Orientación y sociedad*. La Plata, Argentina: BIBHUMA, Biblioteca de Facultad de Humanidades. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/262624304_Actividad_trabajo_y_empleo_algunas_reflexiones_sobre_un_tema_en_debate
- Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio*. Buenos Aires, Argentina. CEIL-CONICET.

- Neffa, J., C. y Denda, E. (Coord.). (2017). *Trabajo y salud de los no docentes de la UNLP. Los riesgos psicosociales en el trabajo y su prevención*. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Libro digital, PDF. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10915/62261>
- Noguera, J. (2002). *El concepto de trabajo y la teoría social crítica*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de
<https://papers.uab.cat/article/view/v68-noguera/pdf-es>
- Ovejero Bernal, Anastasio. (2006). *El mobbing o acoso psicológico en el trabajo: Una perspectiva psicosocial*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22, núm. 1, pp. 101-121. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España
- Palma, H. G. H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Colombia: Escenarios, 9(1), 38-51.
- Pérez Vilar, P. S., y Azzollini, S. (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral*. Lima, Perú: Revista de Psicología (PUCP).
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública*. Recuperado de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Schvarstein, L. y Etkin J. (2005) *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Paidós.
- Soto, A. (2015). *Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica*. Bogotá, Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, (51), pp.198-212. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n51/n51a16.pdf>
- Tovar, L. A. R. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Colombia: Revista Universidad y Empresa.

Weber, M. (1982). *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires, Argentina: Editorial Levitán.
Recuperado de: http://www.ucema.edu.ar/u/ame/Weber_burocracia.pdf

Wittke, T. (2007). *Modelo psicológico de análisis organizacional*. In Actas de V Simposio Internacional de Análisis Organizacional. El Campo Organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado. Buenos Aires, Argentina.