



**Grupo Temático N° 10: Salud laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, y riesgos psicosociales en la organización del trabajo**

**Coordinadores: Silvia Korinfeld; Andrea Suarez Maestre y Julio César Neffa.**

---

**La autonomía en trabajadores “no docentes” de la Universidad Nacional de La Plata**

**Autor/es: Andrea Verónica Suarez Maestre**

**E – mails: andrea.suarezmaestre@econo.unlp.edu.ar**

**Pertenencia institucional: Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE UNLP e Instituto de Ciencias Sociales y Administración UNAJ**

**Autor/es: Nora Inés Rubbini**

**E – mails: nrubbini@econo.unlp.edu.ar**

**Pertenencia institucional: Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE UNLP**

**Autor/es: Ezequiel Alustiza**

**E – mails: ezequiel.alustiza@econo.unlp.edu.ar**

**Pertenencia institucional: Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE UNLP**

**Resumen**

Esta ponencia se enmarca en un proyecto de investigación más amplio cuyo objetivo fue explorar las condiciones y medio ambiente de trabajo y los riesgos psicosociales del trabajo a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores “no docentes” de la Universidad Nacional de La Plata<sup>1</sup>.

Antecedentes de dicha investigación son, desde lo académico, la posibilidad de conocer los estudios y relevamientos realizados en Francia que están dando cuenta de las consecuencias sobre la salud y

---

<sup>1</sup> Proyectos de Investigación y Desarrollo con sede en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, denominados “Una dimensión de las CyMAT poco estudiada. Los Riesgos Psico-Sociales en el trabajo asalariado” (PID 11/E121) y “Riesgos Psicosociales en el trabajo (RPST). Análisis de su impacto sobre la salud de los trabajadores, las organizaciones, y los sistemas de salud y seguridad social” (PID 11/E141), ambos dirigidos por el Dr. Julio César Neffa y la Lic. Elena Denda.



bienestar de los trabajadores expuestos a los riesgos derivados de la organización del trabajo, y en cuanto al caso de estudio, la preocupación por las autoridades de la Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de La Plata (ATULP) por situaciones de violencia laboral como emergente de estos riesgos. Por ello, entre 2014 y 2016 se realizaron encuestas a 351 trabajadores de las Unidades Académicas de la UNLP, complementado con talleres y actividades de extensión universitaria.

En enfoque que sigue la investigación general es el de riesgos psicosociales en el trabajo y particularmente en esta ponencia indagaremos sobre uno de los seis ejes en los cuales pueden agruparse estos factores, el de la autonomía. Para indagar sobre la dimensión de la autonomía seguiremos el esquema propuesto por Gollac y Bodier<sup>2</sup> que comprende analizar el margen de maniobra que los trabajadores tienen sobre su tarea y el procedimiento para realizarla, la previsibilidad y la posibilidad de anticipar situaciones laborales, la utilización de los conocimientos y competencias, la percepción sobre la monotonía y el aburrimiento y la participación en la organización del trabajo.

Se presentan aquí algunos resultados preliminares en base a indicadores de este eje, nuestras primeras conclusiones y algunas recomendaciones sobre cómo mejorar la organización del trabajo y con ello disminuir los riesgos identificados.

**Palabras clave:** Autonomía – Factores de Riesgos Psicosociales del trabajo – Trabajadores No Docentes

## **Introducción**

Desde el año 2011 un equipo de investigación interdisciplinario con asiento en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP dirigido por el Dr. Julio Neffa, viene trabajando en el tema de los Riesgos Psicosociales del Trabajo desde el enfoque propuesto por el grupo de expertos franceses presidido por el profesor Michel Gollac.

Este trabajo aborda el estudio del eje de los *márgenes de autonomía* de los trabajadores no docentes de distintas dependencias de la Universidad Nacional de La Plata. Estas reflexiones son parte de los resultados de un proceso de investigación que incluye otros ejes de estudio, próximos a publicarse en el informe “Trabajo y Salud de los no docentes de la UNLP, Los riesgos psicosociales en el trabajo y

---

<sup>2</sup> GOLLAC M. y BODIER M. (2011) “Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser” INSEE. Paris, Francia.



su prevención”, bajo la coordinación del Dr. Neffa.

El presente trabajo comienza con un apartado dedicado a definir la dimensión de la autonomía y distintas dimensiones que nos ayudaron a explorarla en el trabajo de campo, siguiendo lo propuesto por Gollac y Bodier (2011):

1. La autonomía de la tarea y del procedimiento
2. La previsibilidad del trabajo y la posibilidad de anticipar
3. El desarrollo cultural y la utilización de los conocimientos y competencias
4. La monotonía y el aburrimiento
5. Participación y representación

Luego, en el apartado metodológico, se mencionan en forma muy sintética los términos en que fue realizado el trabajo de campo.

En una tercera sección se muestran los aspectos destacados del análisis de los márgenes de maniobra de los y las trabajadores/as “no docentes”. Para finalizar planteamos algunos interrogantes y reflexiones en base a la información analizada.

### **La autonomía como dimensión teórica-metodológica**

Comencemos por definir qué entendemos por riesgos psicosociales en el trabajo. Según Gollac y Bodier (2011) son “los riesgos para la salud mental, física y social, generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relaciones susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental”. Los autores sistematizan en 6 ejes el conjunto de factores de riesgos psicosociales de los que dan cuenta la literatura. Esos grupos son:

- 1) La *intensidad y tiempo de trabajo*, vinculados a la duración de la jornada, horarios, posibilidad de realizar pausas, el ritmo, etc;
- 2) Las *exigencias emocionales*, las cuales se refiere a la necesidad de controlar impulsos y emociones propias y también de otras personas que intervienen en la tarea: usuarios, pacientes, etc;
- 3) La *autonomía y márgenes de maniobra* sobre la tarea, la cual será el tema de nuestra ponencia y se refiere a la posibilidad del trabajador/a de ejercer cierto control sobre su trabajo;
- 4) Las *relaciones sociales* en el trabajo tanto con compañeros y supervisores o jefes, en el marco



de las cuales tienen lugar la integración, el reconocimiento, la evaluación del trabajo, la percepción de justicia organizacional, el desarrollo de la carrera, etc.;

- 5) Los *conflictos éticos y de valores*, que confiere un sufrimiento ético para las personas que se sienten obligadas a realizar tareas cuyos objetivos o métodos difieren de sus valores profesionales, personales, etc.; y
- 6) La *inseguridad en el trabajo* percibida por los trabajadores en cuanto a la relación contractual, las condiciones de trabajo o cambios inesperados en el contenido de la tarea.

Como se mencionó, centraremos nuestro análisis sobre el eje de la autonomía: “La autonomía en el trabajo designa la posibilidad para el trabajador de ser actor en su trabajo, en su participación en la producción de riqueza y en la conducción de su vida profesional” (Gollac y Bodier, 2011:115). Dentro de esta dimensión se incluye la participación de las personas en las decisiones referidas a su trabajo, a poder hacer uso de sus conocimientos, a aprender, a desarrollarse profesionalmente y obtener placer de la tarea que se realiza.

Este enfoque sobre los factores de riesgos psicosociales permite profundizar los estudios sobre las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (CyMAT), que en Argentina se iniciaron principios de los '80 a partir del programa de la OIT para la mejora de las condiciones de trabajo (PIACT). Desde la perspectiva de las CyMAT la autonomía se constituye como una característica central del contenido del trabajo con consecuencias en la dimensión psíquica de la carga global de trabajo. Julio Neffa (1988:47) se refiere al “grado de autonomía” del trabajador respecto a las relaciones de subordinación e independencia tanto de sus colegas como de la jerarquía, en cuanto condicionan o limitan la posibilidad de intervenir en el proceso de trabajo y organizar el mismo y los tiempos de ejecución, especialmente ante situaciones no previstas (incidentes, accidentes). Para Neffa (1988:67) la carga global de trabajo aumenta cuando el puesto de trabajo cuenta con una limitada autonomía, la cual depende de:

- el control de proceso de trabajo en materia de cadencia, ritmo, calidad de la producción,
- la posibilidad de efectuar retoques y modificaciones en caso de detectar fallas,
- la facultad para regular las maquinarias y equipos,
- la adopción de decisiones personales en caso de incidentes o accidentes,
- la realización permanentemente tareas repetitivas, monótonas, y predeterminadas por otros, etc.

También Giraudo, Korinfeld y Mendizábal (2003) se refieren a la autonomía como la posibilidad



“elegir la forma de organizar su trabajo, su ritmo y la posibilidad de autocontrol”. Los indicadores que proponen se refieren a la posibilidad de organizar el trabajo, de modificar el orden de las operaciones, el control del ritmo (acelerarlo, retrasarlo o detenerlo) y de intervenir en caso de incidentes. De sus investigaciones sobre operadores telefónicos concluyen que “actualmente, los sistemas informáticos pautan fuertemente los pasos de las operaciones, de modo tal que no es posible alterar el orden, o el momento en que son realizadas”.

En ese mismo sentido, Jean Marc Clerc (1987) señala que “una buena forma de determinar el margen de libertad del trabajador frente al riguroso ritmo de la máquina consiste en medir el «tiempo de autonomía» o el «intervalo de control», es decir, el lapso durante el cual puede abandonar su lugar de trabajo sin perturbar la producción” (Clerc, 1987:206). Para este autor, la autonomía es “el grado en que un puesto deja libertad, independencia y discreción al trabajador en la organización de su trabajo y en la determinación del procedimiento para realizarlo” (Clerc, 1987:211).

Los estudios que han centrado su atención en la autonomía tienen sus antecedentes en los años '70 con el trabajo de Robert Karasek (1979) y su modelo de combina las exigencias del trabajo con los márgenes de maniobra sobre la tarea, pero también, para Gollac y Bodier, 2011) el modelo de Karasek propone un concepto de autonomía más amplio que incluye la participación en la toma de decisiones, la utilización de los conocimientos y el desarrollo profesional. “En el modelo, la “latitud de toma de decisiones” se entiende como la aptitud del trabajador para controlar sus actividades y la utilización de sus capacidades, no para controlar a otras personas. Las escalas de esta latitud tienen dos componentes: *la autoridad sobre las tareas* —control socialmente predeterminado sobre aspectos pormenorizados del cumplimiento de las tareas (llamada también autonomía) —, y la *discrecionalidad de las capacidades* —control sobre el empleo de las capacidades por parte del individuo, también determinado socialmente en el trabajo” (Karasek, 1998:34.6).

La dimensión “demanda psicológica” se vincula a la carga de trabajo mientras la dimensión “latitud de toma de decisiones” se refiere a aspectos de la organización del trabajo: a la división social del trabajo. A continuación se muestra la síntesis del modelo, de cuya combinación de ambas dimensiones: demandas/control, resultan cuatro situaciones teóricas donde pueden situarse a los trabajadores relevados en sus estudios epidemiológicos:

- a) *Pasivo*: aquella situación de trabajo que implica una baja demanda psicológica y al mismo tiempo cuenta con un bajo margen decisorio para ejecutarla;



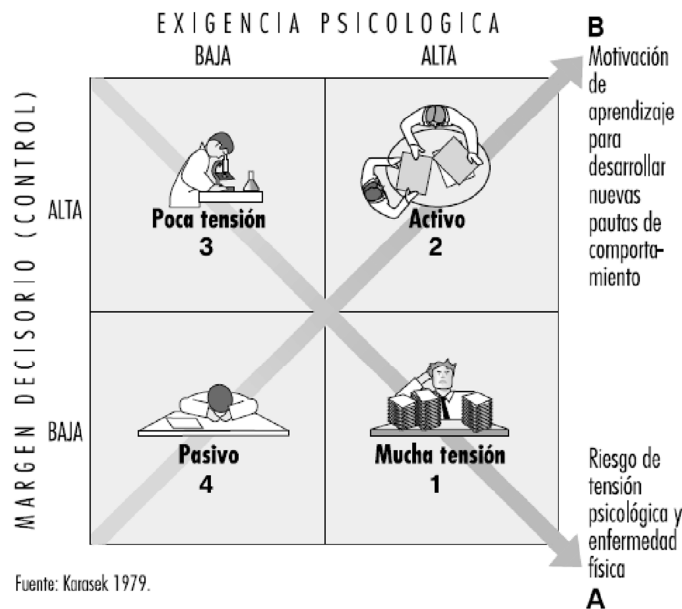
- b) *Poca tensión*: implica mayor margen de decisión ante la baja exigencia psicológica;
- c) *Activo*: se presenta ante elevados márgenes de control sobre el trabajo y también elevadas las demandas psicológicas.
- d) *Mucha tensión*: es la situación en que las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son grandes pero con escasas posibilidades de intervenir en la toma de decisiones.

En esta última situación es que se manifiestan la fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física como reacciones a la “tensión psicológica” (Karasek, 1998:34.7). Thomas Coutrot señala que muchos estudios que aplicaron este modelo dan cuenta que la situación de tensión en el trabajo “tiene consecuencias muy violentas para la salud de los trabajadores: aumentan en un orden del 40 al 50% la posibilidad de sufrir accidentes cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos y depresiones” (Coutrot, 2014:30). Sin embargo aclara que el *estrés* y las exigencias del trabajo son diferentes: “cuando se les pregunta a las personas si su trabajo es estresante la categoría de personas activas responden muy seguido que su trabajo es muy estresante, pero en realidad tienen mucho margen de maniobra” (Coutrot, 2014:32) por lo cual se encuentran en una posición de activos y no de “*job-strain*” o mucha tensión.

Por otro lado, también señala que la incorporación de ciertos márgenes de autonomía sobre el trabajo fue una condición necesaria a partir de la década de los '90, para la incorporación de innovaciones en la organización del trabajo en las grandes empresas. La llama *autonomía controlada* (Coutrot, 2014: 17), es decir la “autonomía para poder facilitar la introducción de estas innovaciones y controlada por las exigencias de estos resultados”. El autor habla de un *ciclo de la autonomía* (Coutrot, 2014: 28) puesto que señala que en períodos recientes ha habido una disminución de la autonomía para los trabajadores poco calificados, pero también la aplicación de procedimientos más estrictos en otros más calificados como las personas en cargos ejecutivos e incluso ingenieros.



1 Gráfico del Modelo de exigencia psicológica/margen de toma de decisiones. Fuente: Karasek (1979) en Karasek (1998:34.6)



Este modelo se amplía con la dimensión del *apoyo social* introducida por Johnson: la hipótesis es que en los puestos con escasos márgenes de control sobre la tarea y altas exigencias, el escaso apoyo social en el trabajo (“*iso-tensión*” alta) aumenta los riesgos de enfermedades: “al añadir esta dimensión se reconoce claramente la necesidad de que cualquier teoría sobre el estrés en el trabajo evalúe las relaciones sociales en el lugar de trabajo” (Karasek y Theorell 1990; Johnson y Hall 1988, en Karasek, 1998:34.9). Por el contrario, el apoyo social funciona como un “amortiguador” de la tensión psicológica en ámbitos de trabajo con alto nivel de integración social y emocional y de confianza entre compañeros y con la jerarquía. En ese punto, es cuando el análisis de la autonomía se vincula al de las *relaciones sociales*, otro de los ejes en que Gollac y Bodier agrupan a los factores de riesgos psicosociales en el trabajo.

Karasek (1998) y Ganster (1998) coinciden en que la importancia de la autonomía y, particularmente la incorporación de las relaciones sociales al modelo de demandas/control, está asociada a “la oportunidad de diseñar el trabajo de tal manera que sea intrínsecamente motivador, satisfactorio y conducente al bienestar físico y mental.” (1998:34.26). Pero Ganster diferencia a la autonomía del *control*, entendiendo que la primera es una forma especializada del concepto más general de control:



“El término alude, pues, a la capacidad para influir en asuntos que son de interés para los objetivos personales del trabajador. Esta importancia de la capacidad de influir en el entorno laboral distingue al control del concepto de predictibilidad. Este último se refiere a la capacidad de una persona para predecir lo que se va a exigir de ella, por ejemplo, pero no comporta en modo alguno la capacidad de modificar esas exigencias. La falta de predictibilidad constituye una fuente de estrés por sí misma” (Ganster, 1998:34.27).

Este autor plantea algunas características del control que pueden ejercer los trabajadores. Respecto a los *mecanismos*, sostiene que puede ser ejercido en forma *individual*, por ejemplo, a través de las decisiones sobre las tareas que debe realizar, el orden en que se pueden realizar y a las normas y procesos que deben seguirse para su realización. Pero también puede ejercerse en forma *colectiva*, a través de la acción con sus propios colegas o por intermedio de los representantes sindicales. Asimismo, respecto al *ámbito* de control, los trabajadores pueden ejercerlo, por ejemplo, sobre el ritmo de trabajo, la frecuencia de las interacciones con otros, aspectos del medio ambiente (iluminación, ruido, intimidad), en las fechas de las vacaciones, entre otros. Ganster destaca también una característica central, que es la *percepción subjetiva* del control, ya que si bien el puesto puede estar diseñado para que la persona tome ciertas decisiones, puede no ser consciente de esa posibilidad, así como también puede percibir que participa de otras decisiones que no están dentro de su ámbito de control. Ante la pregunta de si el control es un determinante significativo de la salud y seguridad del trabajador, el autor plantea que si bien no se cuenta con estudios experimentales para afirmar que existen causales directas, la correlación de estudios de campo “muestra de manera bastante sistemática que los trabajadores con niveles más bajos de control se ven más afectados por problemas de salud mental y física” (Ganster, 1998:34.27).

En base a estas contribuciones teóricas, propuesta teórica-metodológica de los expertos franceses para abordar el estudio de los factores de riesgo psicosociales vinculados a la autonomía, contempla varias dimensiones:

1) *Autonomía en la tarea:*

Se refiere a los márgenes de maniobra en cuanto al contenido del trabajo, la forma de hacerlo (el procedimiento) y también la posibilidad de manejar lo “temporal” de dicha tarea.

En este análisis debe diferenciarse entre la *tarea* y la *actividad*: la tarea se refiere a lo que se debe hacer mientras la actividad se refiere a lo que se hace (Le Plat y Hoc, 1992:164). Todo análisis de una





situación con una perspectiva de lo psicosocial implica hacer visible la relación entre el trabajo real y el prescripto: “¿qué se demanda al sujeto, qué es lo que éste trata de hacer, qué hace efectivamente y cómo, y, finalmente, cuáles son las relaciones entre estas cuestiones?” (Le Plat y Hoc, 1998:163).

La *tarea* puede implicar distintos grados de prescripción: a mayor prescripción menor es la posibilidad del trabajador de intervenir en el contenido de su trabajo, y viceversa.

A su vez, analizar los márgenes de maniobra sobre el proceso o los procedimientos a seguir, nos permite evaluar la autonomía sobre la *actividad*, es decir el trabajo real, ya que se analiza la posibilidad del trabajador de elegir la manera de proceder para alcanzar los objetivos fijados para la tarea.

Neffa menciona que “compensar la diferencia entre trabajo prescripto y actividad puede ser fuente de placer o de sufrimiento según el margen de autonomía y de control que la autoridad y la organización del trabajo le dejan al sujeto para que dé lugar a su creatividad y pueda realizarla” (Neffa, 2015:14).

### 2) *Posibilidad de anticipar en el trabajo*

Este aspecto se refiere a la previsibilidad de la tarea y posibilidad de anticipar los posibles cambios en ella, implica que el trabajador conozca claramente los objetivos del trabajo, y poder anticipar los problemas que puedan surgir de éste. Esta dimensión además explora sobre las expectativas de las personas y la consecución de reglas y normas que le permitan cumplir con lo que se espera de su labor.

En este sentido, se observa si el trabajador cuenta con información relevante sobre posibles acontecimientos como la introducción de nuevas tecnologías o cambios organizacionales. No contar con esta información atenta contra la autonomía en cuanto reduce el margen de maniobra de las personas. Un trabajo poco predecible puede llevar a infartos de miocardio, trastornos mentales - particularmente la pérdida de la coherencia-, o a nivel del colectivo de trabajo, a incrementar el absentismo (Gollac y Bodier, 2011).

### 3) *Incremento de las competencias, desarrollo cultural*

El poder aplicar los conocimientos adquiridos, la experiencia y la valoración de esos saberes son formas de autonomía, puesto que dan al trabajador “márgenes de libertad” en el trazado de su carrera y de su desarrollo como persona. Karasek incluye el uso y desarrollo de las competencias en la “latitud decisional” de su modelo. Un trabajo que no da lugar al desarrollo de nuevas competencias y la imposibilidad de poner en práctica sus calificaciones profesionales atenta contra la autoestima, pudiendo progresivamente generar angustia y depresión.



Diversas observaciones de campo (Mamarbachi, 2007; Jeudy -Ballini, 2002 en Gollac y Bodier, 2011) demuestran que un trabajo que no da la oportunidad de desarrollar los saberes o el *know-how*, sobre todo si estos son complejos y poco frecuentes, implica la pérdida o desvalorización del capital cultural, lo cual es degradante y genera sufrimiento. A la inversa, un trabajo considerado “satisfactorio” o “enriquecedor”, es decir, que permite aumentar ese capital cultural se asocia con un aumento del grado de bienestar en el trabajo (Baudelot et al., 2003 en Gollac y Bodier, 2011). Un trabajo “interesante”, creativo, es una condición para la inversión psicológica necesaria para la formación de este capital cultural, al mismo tiempo que un beneficio del trabajo: el trabajo creativo está asociado con formas de bienestar en el trabajo.

#### 4) *Placer en el trabajo*

Este sub-eje tiene dos aristas: por un lado la posibilidad de que las personas sientan placer en el trabajo, lo cual constituye un factor de protección a las exigencias del mismo, y consecuentemente de los factores riesgos psicosociales que puedan devenir del contenido de la tarea. Una amplia autonomía sobre el procedimiento (sobre la actividad) puede ser una fuente de placer, lo que permite para la persona una inversión psicológica que genera el desarrollo personal.

Por el contrario, trabajos percibidos como repetitivos o monótonos pueden ser fuente de sufrimiento, aunque no necesariamente implique una falta de autonomía. Este tipo de tareas se asocian al automatismo y a la baja demanda de atención y la subutilización de los mecanismos mentales. Las investigaciones de Christophe Dejours sobre las estrategias defensivas individuales dan cuenta de los mecanismos psíquicos que las personas pueden desarrollar para aislarse del sufrimiento que este tipo de trabajos les genera (Dejours y Gernet, 2014).

El trabajo repetitivo puede tener efectos nefastos para la salud tales como la fatiga diaria física, mental y nerviosa hasta manifestaciones psicopatológicas: crisis nerviosas, generalización de automatismos, falta de interés social, ingesta de psicotrópicos.

#### 5) *Autonomía colectiva, es decir la participación en las decisiones.*

Como se mencionó, la autonomía se asocia a la percepción de poder influir sobre las decisiones vinculadas al contenido de su trabajo así como a la organización del trabajo. Ese tipo de decisiones tienen lugar en el espacio de encuentro con los otros, por ello esta dimensión implica el estudio de otro eje de los riesgos psicosociales: las relaciones sociales en el trabajo.



## **La autonomía: una dimensión abordada con la Encuesta sobre riesgos psicosociales en el trabajo (RPST) aplicable en Argentina.**

En este apartado mencionaremos sintéticamente las características de la metodología seguida en la investigación de la que este trabajo es producto.

Se realizó un estudio de caso sobre los trabajadores no docentes de la UNLP. La perspectiva de abordaje fue cuantitativa, y la técnica de recolección de datos fue la encuesta semi estructurada. El formulario de la misma fue diseñado por el grupo de investigación dirigido por el Dr. Neffa, teniendo como base la versión francesa aportada por el profesor Michel Gollac, y fue adaptada al caso de estudio.

Mediante una técnica estandarizada y estructurada como la encuesta, se buscó cuantificar la frecuencia de los factores de riesgos psicosociales presentes en los puestos de trabajo elegidos y su grado de prevalencia a partir de la percepción y vivencia de los trabajadores.

Se aplicó a una muestra de 351 trabajadores no docentes de la UNLP<sup>3</sup> entre Agosto del 2014 y Marzo de 2016. La respuesta a la encuesta fue voluntaria y se prometió anonimato. La realización de la encuesta a cada trabajador insumió aproximadamente 40-50 minutos y se llevó a cabo siempre en los lugares de trabajo y dentro de los diferentes horarios de trabajo. Fue administrada por encuestadores debidamente capacitados, graduados y estudiantes avanzados de las carreras de psicología, sociología, economía y administración de la UNLP.

En la selección de la muestra se buscó reflejar la diversidad de funciones y tareas desarrolladas en la universidad y se tuvieron en cuenta las diversas modalidades de organización interna que existe en cada una de las unidades académicas, así como las diferencias en el tamaño de las unidades y de las áreas al interior de las mismas. La composición de la muestra respetó las proporciones de trabajadores de cada agrupamiento en las unidades académicas respectivas y la selección de cada entrevistado fue aleatoria.

A continuación se detallan las encuestas realizadas discriminadas según el tipo de puesto ocupado por el entrevistado al momento de realizarse la encuesta.

---

<sup>3</sup> Las unidades seleccionadas y la cantidad de encuestas administradas en cada una fueron: 53 en Rectorado; 23 en Agronomía, 15 en Arquitectura; 15 en Astronomía; 20 en Bellas Artes; 22 en Derecho; 13 en Económicas, 21 en Exactas; 20 en Humanidades; 6 en Informática, 24 en Ingeniería; 28 en Medicina; 24 en Naturales; 14 en Odontología; 16 en Periodismo; 7 en Psicología; 7 en Trabajo Social y 23 en Veterinaria.



<b>ORG. 3- En su trabajo, ¿qué tipo de posición ocupa?</b>	<b>Cantidad de encuestas</b>
Administrativa.	187
De coordinación (responsables de áreas, sectores, divisiones, secciones, equipo).	16
Directivo (Responsables de dependencias, de organizaciones).	9
Operativa (operario, obrero, incluido maestranza).	57
Profesional o Técnico especializado.	81
Sin responder	1
Total	351

Esta característica nos resulta central para analizar particularmente el eje de la autonomía.

En cuanto a las preguntas que se realizaron para *operacionalizar* las distintas dimensiones de la autonomía se incluyó:



Autonomía de la tarea y del procedimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• A 01- Las indicaciones dadas por sus superiores le dicen lo que hay que hacer ...</li><li>• A 02- En su trabajo Ud. recibe órdenes, consignas o guías de acción precisas?</li><li>• A 03- Cuando en el transcurso de su trabajo, se produce algo fuera de lo habitual... 1. Ud. arregla personalmente el incidente</li><li>• A 04-¿Debe Ud. seguir procedimientos de calidad estrictos (certificados ISO, acreditación de calidad total, u otras de carácter legal)?</li><li>• A 09- ¿Puede organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene?</li></ul>
Previsibilidad de la tarea	<ul style="list-style-type: none"><li>• I.C.5- ¿Tiene la impresión de poder ejercer una influencia sobre la puesta en obra de estos cambios?</li><li>• I.D.1.1 ¿Con que frecuencia vive Ud. las siguientes situaciones dentro de su trabajo...<ul style="list-style-type: none"><li>• 1- Sabe de antemano qué tareas va a tener que hacer el mes siguiente?</li><li>• 2- Tiene que soportar cambios imprevisibles o mal preparados?</li></ul></li></ul>
Utilización del conocimiento y las competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• A.08-¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?</li><li>• A.10- ¿En su trabajo, usted tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos específicos?</li></ul>
Monotonía y aburrimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• A 5- ¿Su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones repetitivas como sellar documentos, coser expedientes, recibir notas del público, ordenar y reordenar expedientes?</li><li>• A.7- ¿Su trabajo implica tareas monótonas?</li><li>• A 11- ¿En su trabajo, ¿con qué frecuencia Ud. siente que...<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. Se aburre?</li><li>• 2. Tiene la posibilidad de hacer las cosas que le gustan</li></ul></li></ul>
Participación y representación	<ul style="list-style-type: none"><li>• A 03- Cuando en el transcurso de su trabajo, se produce algo fuera de lo habitual...<ul style="list-style-type: none"><li>• 2. Ud. consulta eso con un superior o un servicio especializado</li><li>• 3. Ud. consulta con un compañero de trabajo</li><li>• 4. Ud. consulta con personal a su cargo</li></ul></li><li>• S.C.2- ¿Trabaja solo y sin colaborar con otros, de manera autónoma?</li><li>• S.C.5-¿Está en desacuerdo con sus superiores sobre la manera de realizar correctamente su trabajo?</li><li>• S.C.6- ¿En caso de desacuerdo, puede Ud. conversar sobre el tema con sus superiores?</li></ul>

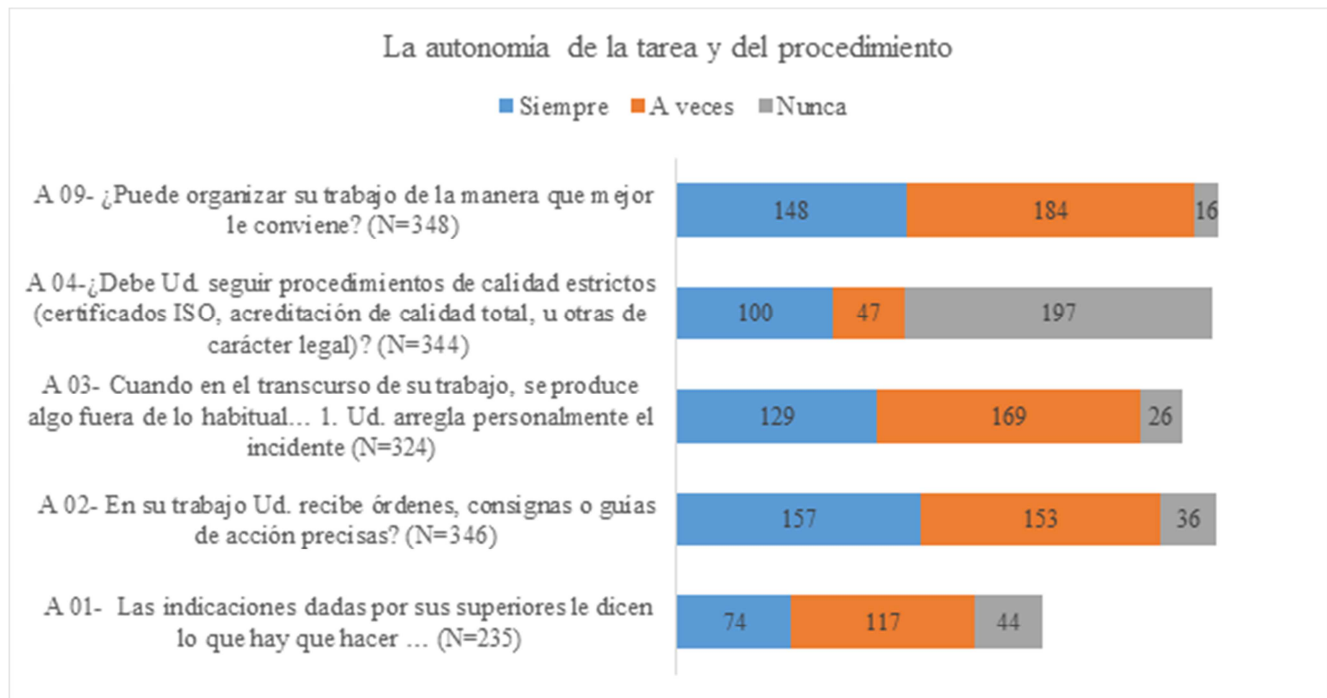
En cada caso, las opciones de respuesta permitían indicar la ocurrencia o no de un hecho (sí, no), y la frecuencia del mismo (a veces, siempre, nunca), además de la ignorancia del mismo (no sabe), el no querer responder a la pregunta (no contesta) o la no pertinencia de la pregunta (no corresponde).

En este trabajo, como podrá ver en la sección que sigue, hemos decidido a los fines de hacer más fácilmente comprensibles los resultados y por entender que no cambian el sentido de las respuestas, presentar los resultados en base a tres respuestas posibles: Siempre, A veces o Nunca.

Para registrar y sistematizar los datos recabados, previo a su análisis, se utilizó el software libre *Lime Survey*. El análisis de los datos fue realizado mediante el cálculo de frecuencias.

## Los resultados de la aplicación de la encuesta

### *Acerca de la autonomía de la tarea y del procedimiento*



Para conocer sobre la percepción de los trabajadores encuestados acerca de los márgenes de maniobra sobre la **tarea**, se les preguntó con qué frecuencia *las indicaciones dadas por sus superiores le dicen lo que hay que hacer*. El 48% de los encuestados indicó que "A veces" le dicen lo que hay que hacer, el 30,3% "Siempre", el 18% "Nunca", mientras el resto no correspondió. Resultan de especial interés aquellos casos que indicaron "Siempre" y "A veces" donde se observa que aproximadamente el 80% de los entrevistados reciben indicaciones dadas por sus superiores, es decir que siguen algún tipo de prescripción.

Siguiendo el análisis sobre el nivel de prescripción de la tarea, se preguntó si *recibe órdenes, consignas o guías de acción precisas* en su trabajo. El 45% indicó "Siempre", el 43,8% "A veces" y el 10,3% "Nunca". La gran mayoría de los encuestados (89%) considera que recibe órdenes, consignas o guías de acción precisas en su trabajo, aunque solo el 45% cree que sucede siempre, se considera un indicador de alto nivel de prescripción, y bajo nivel de autonomía.

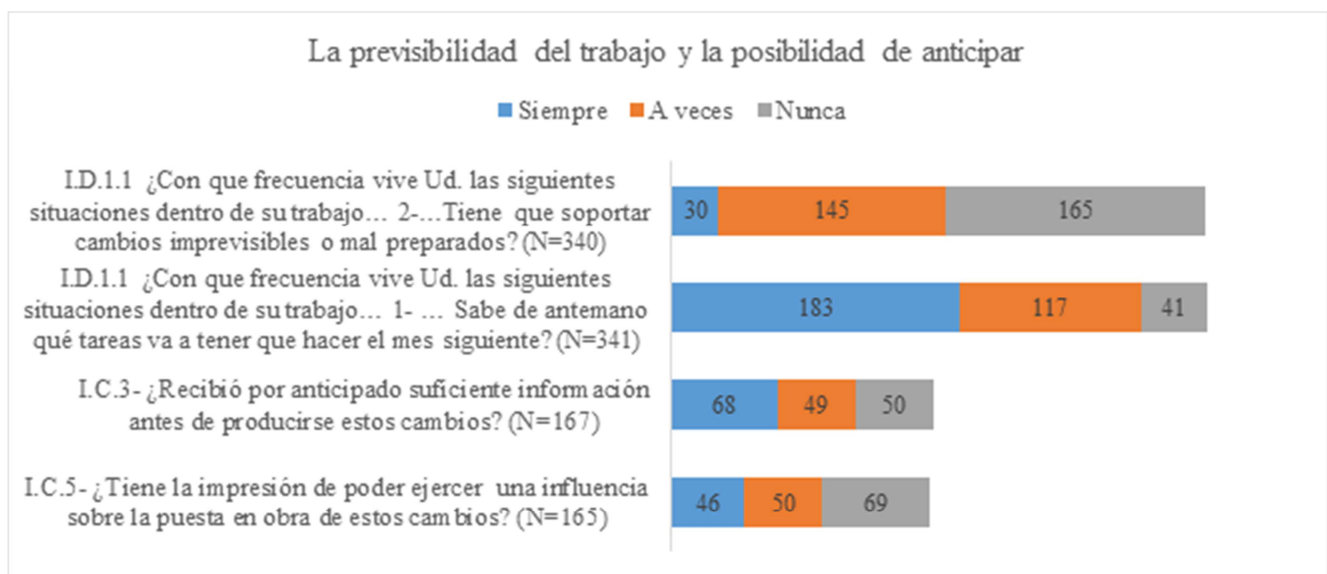


Profundizando acerca de la autonomía sobre la tarea, se indagó si la prescripción de la misma se debe a la aplicación de sistemas de calidad o normas legales y el 56,8% indicó "Nunca", el 28,8% "Siempre", y el 13,5% "A veces". Al interpretar estas respuestas, se tiene presente que esta institución tiene como marco normativo propio el Estatuto Universitario de la UNLP que es el reglamento supremo que regula el funcionamiento. Más de la mitad de los encuestados (57%) dijo que "Nunca" debe seguir procedimientos de calidad estrictos, pero sí manifiestan falta de autonomía el 43% (29% "Siempre", y el 13% "A veces") los cuales podrían referirse al estatuto antes mencionado y las normas derivadas.

Observando el margen de maniobra sobre el **procedimiento** para realizar la tarea, se consultó si puede *organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene* a lo que la mayoría respondió que puede organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene, el 52% en algunos casos y el 42% siempre. Es decir que el 94% de los que contestaron perciben cierta autonomía sobre el modo en que puede realizar su tarea. Solo 16 (6%) entrevistados consideraron que no cuenta con dicha posibilidad.

Para evaluar también el margen de maniobra que los encuestados tienen sobre este procedimiento, se analiza una situación de trabajo hipotética en la cual ocurre algo fuera de lo habitual, y se les consulta sobre la colaboración de supervisores, colegas o subordinados en su forma de proceder. Al consultar si el encuestado "arregla personalmente el incidente" el 50,4% indicó "A veces", el 38,5% "Siempre" y el 7,8% "Nunca". El 89%, entonces, cuenta con cierto margen de maniobra para decidir el curso de acción a emprender ante esta hipotética situación no habitual.

***Observando la previsibilidad del trabajo y la posibilidad de anticipar***



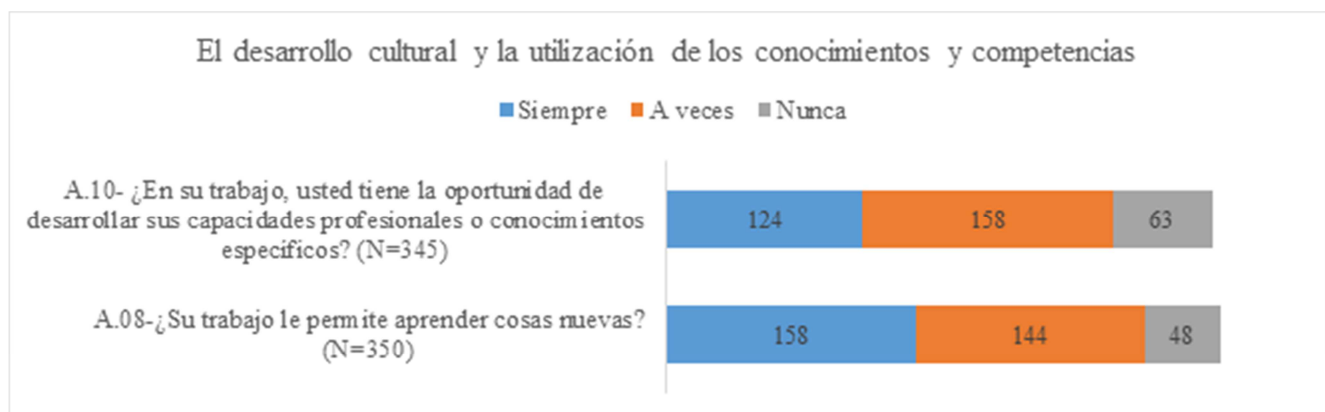


Para abordar *la previsibilidad del trabajo y la posibilidad de anticipar* se preguntó, solamente a los 167 trabajadores que durante los últimos 12 meses en su entorno de trabajo habían sufrido grandes modificaciones, si recibieron por anticipado suficiente información antes de producirse estos cambios (IC3). En respuesta, el 40,7% indicó que "Sí totalmente" le anticiparon el cambio, sin embargo se observa que casi un 60% manifiesta que faltó información antes de producirse esas grandes modificaciones (29,9% respondió "No, faltó" y el 29,3% "Faltó un poco"). Es una proporción significativa dado que la falta de anticipación sobre grandes eventos del trabajo incrementa el absentismo y es perjudicial para la salud (Gollac y Bodier, 2011) porque contar con información, a pesar de no reducir el desafío del cambio organizacional, le permite al trabajador anticiparse y prever la forma de afrontarlo.

Para seguir observando la previsibilidad de la tarea y la posibilidad de anticipar, se preguntó con qué frecuencia saben de antemano qué tareas tendrá que hacer el mes siguiente, el 53,7% respondió que "Siempre" lo sabe. Por otro lado, el 46% manifestó falta de información (34,3% indicó "A veces" y el 12% "Nunca").

En otra pregunta, al consultar con qué frecuencia dentro de su trabajo tienen que soportar cambios imprevisibles o mal preparados, el 48,4% indicó "Nunca", el 42,5% señaló que "A veces" y el 8,8% afirma que "Siempre". Es decir más de la mitad de los trabajadores (51,3%) reconoce soportar, en distinto grado, cambios imprevisibles o mal preparados.

Respecto al *desarrollo cultural y la utilización de los conocimientos y competencias*

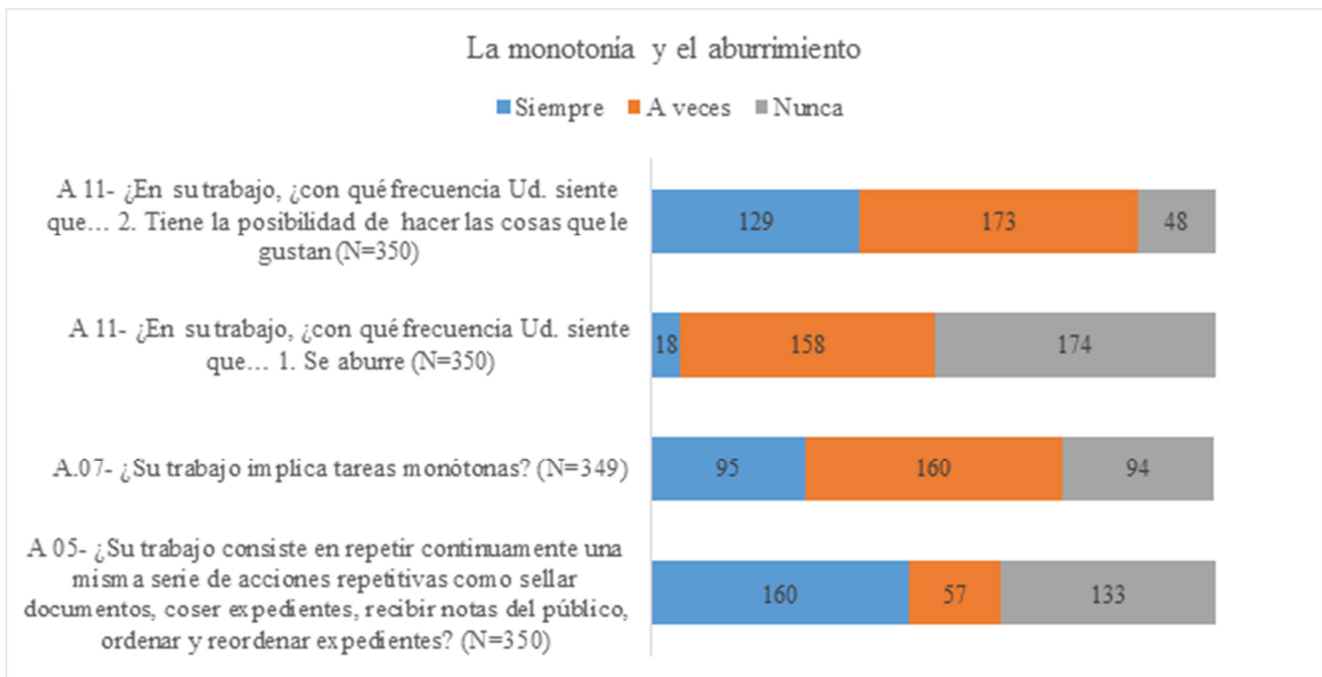


Al consultar si en su trabajo tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos específicos, el 35% respondió que "sí, siempre", el 45% "a veces" y un 18% que "nunca" tienen la oportunidad. En total un 63% de los trabajadores identifica que le faltan

oportunidades para desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos específicos.

La gran mayoría de los encuestados (86%) considera que su trabajo le permite aprender cosas nuevas: el 45% siempre, y el 41% a veces. Por otro lado, un 14% considera que nunca puede aprender cosas nuevas.

**La monotonía y el aburrimiento**

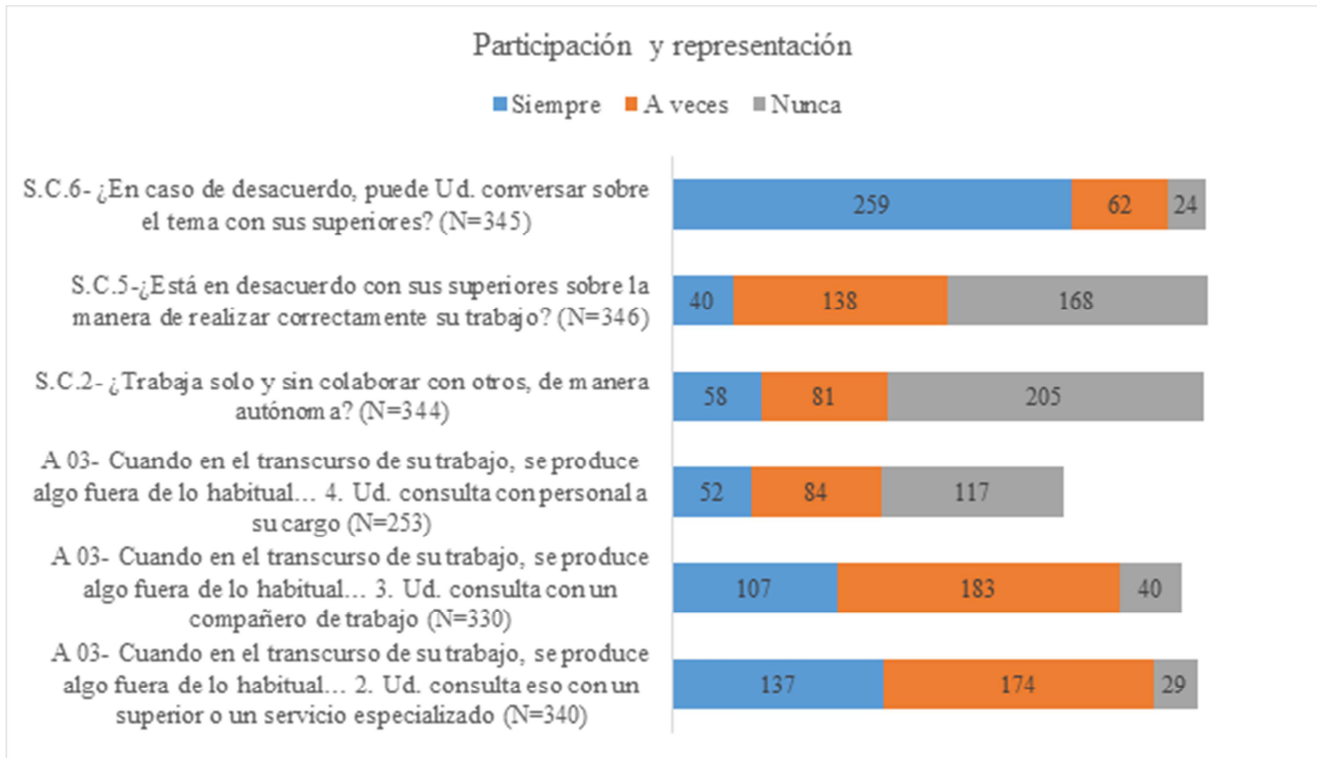


La mayoría de los encuestados considera que su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones (como por ejemplo, sellar documentos, coser expedientes, recibir notas del público, ordenar y reordenar expedientes). Vemos que para un 46% siempre y un 16% a veces. Del otro lado, 38% entiende que su trabajo no consiste en repetir una serie de acciones.

Las respuestas obtenidas al preguntar si el trabajo implica tareas monótonas (A7) varían, el 46% dice que "a veces" y 27 % dice que "siempre". Se reduce a 27% el grupo que cree que no lo son.

Consultados sobre cuán frecuentemente tiene en el trabajo la posibilidad de hacer las cosas que les gustan casi la mitad (49%) dijo que "a veces" y el 37% dijo que "siempre". Sin embargo un 14% considera que nunca tiene tal posibilidad.

Finalmente, observemos la percepción de la **participación y representación**



En este ítem se abordan las posibilidades de los trabajadores para participar en las decisiones que atañen a la organización de su trabajo. Observamos, que la mitad de los trabajadores encuestados (50,7%) dice tener desacuerdos (Siempre o A veces) con sus superiores sobre la manera de realizar correctamente su trabajo. A su vez, el 47,9% manifiesta que nunca está en desacuerdo. Se observa una proporción elevada de trabajadores que identifican mejores formas de realizar su trabajo que las indicadas por sus superiores.

Por otro lado, la gran mayoría (92%) expresa que ante desacuerdos puede conversar el tema con sus superiores (75% siempre y 18% a veces), solo un 7% expresa no poder hablarlos. Llamativamente, aquel elevado porcentaje coincide con el de quienes respondieron que cuando en el transcurso de su trabajo se produce algo fuera de lo habitual lo consultan “con un superior o un servicio especializado” “A veces” (50,3%) o “Siempre” (el 39,6%), y supera por algunos puntos al 85% que “consulta con un compañero de trabajo” (el 53,8% indicó “A veces” y el 31,5% “Siempre”). En el caso de quienes respondieron que consultan “con personal a su cargo” el 36,2% indicó “Nunca”, el 26% “A veces”, el 16,1% “Siempre”, y el 15,8% “No corresponde”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> La opción “no corresponde” no estaba incluida en el formulario de relevamiento, sino que fue generada al momento del control de los datos en la etapa de carga al sistema.



## Reflexiones finales

Para terminar presentamos algunas reflexiones basadas en los datos recabados y la información generada.

De este análisis resulta, por un lado, que el nivel de autonomía sobre la tarea se percibe por los encuestados con limitaciones dadas por las indicaciones de los superiores que dicen lo que hay que hacer (más del 30% indicó que siempre y el 48% "a veces") y por órdenes, consignas o guías de acción precisas (45% respondió "siempre" y el 43,8% "a veces"). Ello permite concluir que en la organización estudiada, las tareas tienen un alto nivel de prescripción. Sin embargo, las mismas no responden, en el mayor de los casos, a procedimientos de calidad estrictos (certificados ISO, acreditación de calidad total, u otras de carácter legal) porque el 56,8% respondió que "nunca" debe seguir este tipo de instrucciones, aunque un 28,8% indicó que "siempre" lo hace.

Por otro lado, al observar la percepción acerca del margen de maniobra sobre el procedimiento con el que realiza su tarea, se encuentra que el 42,2% "siempre" puede influir en el mismo y el 52,4% "a veces" y sólo el 4,6% percibe que "nunca" puede organizar su trabajo de la manera que mejor le conviene. Ello se reafirma con el 38,5% de casos que respondió que "siempre" y el 52,2% que afirmó que "a veces" arregla personalmente una situación fuera de lo habitual que ocurre en el trabajo.

Respecto la previsibilidad de la tarea y la posibilidad de anticipar grandes eventos del trabajo, observamos que de los trabajadores que se enfrentaron a grandes cambios el 60% manifestó que faltó información en algún grado. A su vez, en otra pregunta el 46% manifestó falta de información respecto a qué tareas va a tener que hacer el mes siguiente y aproximadamente la mitad de los trabajadores (51,3%) reconoce soportar cambios imprevisibles o mal preparados. Esto manifiesta que hay una demanda mayor de previsibilidad y posibilidades de anticipar, expresada mediante sus respuestas.

Los resultados obtenidos respecto de la percepción del uso del conocimiento y las competencias que hacen los trabajadores en su trabajo, pueden ayudarnos a comprender si poseen o no autonomía. Respecto de si **en su trabajo tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades profesionales o conocimientos** específicos, 80% cree que sí (45% a veces, y 35% siempre). El grupo de trabajadores que considera que "no", "nunca", representa el 18%. La gran mayoría de los encuestados (86%) considera que **su trabajo le permite aprender cosas nuevas**: el 45% siempre, y el 41% a veces.



Aunque un 13% considera que nunca puede aprender cosas nuevas.

Los resultados obtenidos respecto de la monotonía y el aburrimiento que los trabajadores experimentan en su trabajo, pueden ayudarnos a comprender si poseen o no autonomía (como hemos dicho, no porque sean lo mismo, sino porque son variables relacionadas positivamente). La mayoría de los encuestados considera que su trabajo consiste en repetir continuamente una misma serie de acciones (como por ejemplo: sellar documentos, coser expedientes, recibir notas del público, ordenar y reordenar expedientes): un 46% siempre y un 16% a veces. Del otro lado, 38% entiende que su trabajo no consiste en repetir una serie de acciones. Respecto de si su trabajo es monótono, el 46% considera que "a veces" y 27 % dice que "siempre". Sólo un 27% cree que no lo es.

La mitad de los encuestados dijo que nunca **se aburre en el trabajo**, aunque un 45% dijo que a veces. Solo el 5% expresó aburrirse siempre. Casi la mitad (49%) dijo que "a veces" **tiene en el trabajo la posibilidad de hacer las cosas que les gustan** y el 37% dijo que "siempre". Sin embargo un 14% considera que nunca tiene tal posibilidad.

Respecto a las posibilidades de los trabajadores para participar en las decisiones que atañen a la organización de su trabajo, la mitad de los trabajadores encuestados (50,7%) dice tener desacuerdos (Siempre o A veces) con sus superiores sobre la manera de realizar correctamente su trabajo pero a su vez la gran mayoría (75% siempre y 18% a veces) expresa que ante esos desacuerdos puede conversar el tema con sus superiores.

## Referencias Bibliográficas

- Clerc, J-M. (1987). *Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Coutrot, T. (2014). *Riesgos psicosociales y precariedad laboral: el caso francés*. Serie Empleo, desempleo & políticas de empleo N°18, segundo trimestre 2014. La Plata: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET, Concurso Bialeto Massé del Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.
- Dejours, C. y Gernet, I. (2014) *Psicopatología del trabajo*. Miño y Dávila/CEIL/Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires/Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Ganster, D. (1998). *Autonomía y Control* en Oficina Internacional del Trabajo (OIT) *Enciclopedia de*





*salud y seguridad en el trabajo*. Edición en español: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y Organización Internacional del Trabajo, 1998. Edición en línea, Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 34.26-34.28.

Giraud E., Korinfeld S. y Mendizábal N. (2003). *Trabajo y salud: un campo permanente de reflexión e intervención*, en Dei, H., Menna, N., & Ceraso, A. (2003). *Gestión con el personal*. Buenos Aires: Docencia.

Gollac M. y Bodier M. (2011). *Medir los factores psicosociales de riesgos en el trabajo para manejarlos. Resumen del Informe del Colegio de expertos sobre el seguimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo, a pedido del Ministro de Trabajo de Francia*. Traducción Irene Brousse. La Plata: Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires.

Gollac M. y Bodier M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*?. Paris: INSEE.

Karasek, R. (1998). *El modelo de demandas-control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos* en Oficina Internacional del Trabajo (OIT) *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Edición en español: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y Organización Internacional del Trabajo, 1998. Edición en línea, Organización Internacional del Trabajo, 2012, pág. 34.6-34.16.

Le Plat, J. y Hoc, J.M. (1998). *Tarea y Actividad en el análisis psicológico de situaciones*, en Castillo, J-J. y Villena J. (editores): *La ergonomía conceptos y métodos*. Editorial Complutense, Madrid, 1998. Cap. 10, pág. 163-176.

Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales – CEIL-CONICET / Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Nordeste / Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata / Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno / Centro de Innovación para los Trabajadores CITRA CONICET-UMET.