

2017

# El sufrimiento laboral en jefes y gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina. Perspectiva desde el Trabajo Social

Degiovanni, Rita

---

<http://200.0.183.227:8080/xmlui/handle/123456789/139>

*Downloaded from DSpace Repository, DSpace Institution's institutional repository*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA  
.....

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD Y SERVICIO SOCIAL**

**LIC. EN SERVICIO SOCIAL**

**Tesis de grado**

**“El sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de  
Contact Center en Argentina. Perspectiva desde el Trabajo Social”**

**Estudiantes:**

Degiovanni, Rita; Mat.: 5658/99

Fernández Huesca, Romina; Mat.: 5438/99

**Director:** Mg. Rúbens Méndez

**Co- Director:** Lic. Damián Wraage

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer principalmente a nuestras familias y amigos (los de antes, los de ahora, los de siempre). En especial por la paciencia, confianza y el acompañamiento durante el período de elaboración de este trabajo. Daniel Moleres, te llevas mención especial (y no nos olvidamos del prometido “viaje de egresadas”).

Al Lic. Damián Wraage y el Mg. Rúbens Méndez, por su orientación y asesoramiento que nos permitieron seguir aprendiendo.

A Andrea Degiovanni, por la ilustración utilizada en la tapa.

A los trabajadores de la organización objeto de estudio que participaron en la investigación, por su tiempo, respeto y colaboración.

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>Capítulo 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	8
Trabajo Social.....	9
Organización - Empresa - Administración.....	14
Trabajo - Evolución del concepto a lo largo de la historia.....	17
Concepción actual de trabajo .....	42
El proceso de trabajo y las CYMAT .....	47
El trabajo entre sufrimiento y placer.....	73
Hiperactividad.....	83
Industria del Contact Center – Generalidades y evolución en Argentina.....	91
<b>Capítulo 2: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	95
Historia y características generales.....	96
Condiciones de trabajo .....	101
Características del equipo técnico de Recursos Humanos.....	124
<b>Capítulo 3: RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	127
Datos recogidos a través de encuestas.....	129
Datos recogidos a través de entrevistas.....	152
<b>Capítulo 4: CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES</b> .....	208
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	219
<b>ANEXOS</b> .....	222

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## **INTRODUCCIÓN**

“El trabajo constituye uno de los principales vínculos de inserción e integración a las sociedades modernas, y su transformación o ruina define diferentes formas de exclusión, concibiéndose la misma como un fenómeno polifacético que arrastra múltiples desvinculaciones con la estructura social general y donde las rupturas del vínculo social, económico, político o simbólico son algunas de sus más dramáticas dimensiones.

El trabajo, además de constituir una relación técnica de producción, es un soporte de inscripción a la estructura social, estableciéndose una estrecha conexión entre el lugar que se ocupa en la división social del trabajo, la participación en las redes de sociabilidad y los sistemas de seguridad social.”<sup>1</sup>

Desde hace aproximadamente veinte años asistimos a un período caracterizado por la explosión del desempleo, políticas de flexibilización del mercado de trabajo y precariedad de las contrataciones. Eso genera que los trabajadores pierdan todo tipo de seguridades, reducción de ingresos y disminución de oportunidades sociales, aumento progresivo de las desigualdades, aislamiento y exclusión social.

“La precarización laboral no afecta sólo a los trabajadores precarios o a los desocupados, sino que también produce un sufrimiento intenso en quienes tienen un trabajo estable. Junto al miedo a la pérdida laboral se produce una intensificación del trabajo con su aumento de carga y padecimiento. Sin embargo, son preocupantes los

---

<sup>1</sup>Vélez Restrepo, O. “Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas”. Ed. Espacio. Bs. As. 2003

altos niveles de sometimiento y la neutralización de la movilización colectiva contra ese sufrimiento.”<sup>2</sup>

“En el estado actual de nuestra sociedad la institución del trabajo aparece como algo ya dado e inmodificable. No hay ninguna cuestión a revisar. En la vida cotidiana convertirse en un trabajador (obrero, profesional, etc.) es cumplir con un escalón más de lo prescripto para llevar adelante una “vida normal” y en la mayoría de los casos no entra en juego para la decisión si el trabajo es placentero o no. Sin embargo, el trabajo puede jugar una función estructurante y favorecedora del desarrollo de la personalidad, o desestructurante y patógena”.<sup>3</sup>

Tal como indica Dejours, el trabajo implica fracaso y sufrimiento; pero a cambio de la contribución que las personas realizan a la organización del trabajo o a la empresa, por su sufrimiento, ellos esperan, una retribución; esperan convertir ese sufrimiento en placer.

En este contexto, se torna necesario que las profesiones realicen cambios en sus roles, y el Trabajo Social no puede ser ajeno a ello. “Es necesario dotar a la profesión de nuevas propuestas metodológicas que permitan ampliar y reinterpretar las modalidades y ámbitos de actuación. Configurar nuevas propuestas, articular nuevos sujetos y problemáticas y considerar otras perspectivas de acción diferentes a

---

<sup>2</sup>Dejours, Christophe. “El Mando Medio en el seminario “El sufrimiento en el trabajo” de Christophe Dejours. Parte I”. Website: <http://elmandomedio.blogspot.com.ar/2013/05/el-mando-medio-en-el-seminario-el.html> Blog “El mando medio”. Mayo 2013.

<sup>3</sup>Méndez, Rubens “Desgaste Mental en los procesos de Trabajo” en “Teoría y práctica del Trabajo Social en Empresa”. Ed. Hvmánitas. Bs. As. 1994

las que tradicionalmente se han desarrollado es algunas de las tareas que se le exigen al Trabajo Social Contemporáneo.”<sup>4</sup>

La presente investigación surge a partir de la reflexión del rol del trabajador social en empresas privadas y, particularmente, un cuestionamiento respecto a los motivos por los cuáles las personas se involucran tanto con el trabajo, sufren de hiperactividad y toman riesgos con su salud.

El proceso de reflexión iniciado con objeto de la presente investigación, permitió a las alumnas el acercamiento teórico a los conceptos desarrollados por Christophe Dejours, en especial al concepto de sufrimiento laboral.

Sabemos que existe una relación específica entre las condiciones de trabajo y la salud del cuerpo. Así como una relación entre salud mental y organización del trabajo.

Es así como surge el interés por profundizar el conocimiento acerca de las oportunidades que se generan a partir del sufrimiento laboral de empleados de una empresa privada, así como también del rol profesional del trabajador social en empresas en un período caracterizado por cambios en la organización del trabajo, transformaciones en el modelo económico de Argentina que impactan en el gerenciamiento de empresas multinacionales y cambios en la organización objeto de estudio. Dicho propósito es el que guía el trabajo de investigación que se pretende realizar.

---

<sup>4</sup>Vélez Restrepo, O. “Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas”. Op.cit.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## **CAPÍTULO 1:**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

## **Trabajo Social**

“El trabajo social surge como profesión definida en la época contemporánea y como una de las formas contribuyentes a que la sociedad democrática se consolide y el bienestar social llegue a ser efectivamente abarcativo de todos sus miembros. Se inspira en los elementos esenciales que configuran al nuevo mundo en construcción a comienzos de nuestro siglo (...)

(...) La concepción del bienestar social como un derecho de todos los individuos de la sociedad, es sostenida como condición necesaria para la realización de la persona, es decir, como un medio y no como una meta profesional. Constituyendo esta realización, un camino que el sujeto social realiza creativamente en ejercicio de su libertad y en comunicación con otros.”<sup>5</sup>

El trabajo social como disciplina científica, concibe a los sujetos humanos participando activamente en una situación específica objeto de trabajo, lo que exige una participación profesional en una realidad concreta para iniciar el proceso de conocimiento. Esta elaboración de conocimiento, requiere de las personas, como seres pensantes en debate con sus circunstancias, para comprender la realidad y transformarla.

“Esta dimensión del hombre como ser pensante en debate con sus circunstancias constituye el objeto específico del trabajo social. El objeto específico, entonces, es la unidad consciente y actuante del ser persona. (Di Carlo, 2004) (...)

---

<sup>5</sup>Di Carlo, E. y equipo. “Teoría y práctica del trabajo social en empresa”. Ed. Hmanitas. Bs. As. 1994

(...) La metodología o forma específica mediante la cual el trabajo social se relaciona con su objeto es la de la comunicación racional. Esta forma no constituye la que seleccionó arbitrariamente nuestra profesión, sino la única vía adecuada para comprender al semejante, sus circunstancias y al mundo que compartimos con él.

El trabajo social no se detiene en la comprensión inicial, ésta acompaña, con modificaciones, a todo el proceso en su realización práctica, ya que la meta final es la de transformar la situación social encarada. Esta actividad práctica transformadora es realizada desde el método profesional razonando con el sujeto involucrado. (...)

(...) El Servicio Social se caracteriza por buscar la resolución de problemas y la transformación de situaciones sociales, basándose en una relación dialógica con los sujetos implicados.

El carácter transformador de esta comunicación consiste en el examen racional participativo de los condicionamientos externos (positivos y negativos) que gravitan sobre la situación, de los recursos y capacidades (prácticas, afectivas, innovadoras, etc.) internas del sujeto (tanto activadas como potenciales), de la justeza, pertinencia y jerarquización de las necesidades sentidas, de la utilización más acertada de los recursos comunitarios disponibles, y del orden de prioridades, apreciaciones y valores con que el sujeto enfoca la realidad y su propia existencia. Es decir, que el análisis crítico-racional (el desarrollo de los procesos cognoscitivos implicados en toda resolución de un problema y en toda transformación de una situación humana) realizado en forma dialógica y participativa, constituye el núcleo central metodológico del Servicio Social profesional.

“Hemos caracterizado al paradigma científico del trabajo social como humanista dialéctico. (...)”

(...) Partamos de la definición de humanismo en que nos basamos: el reconocimiento de todo hombre como un fin en sí mismo, es decir, la persona portadora de universalidad, de conciencia. En esta definición se afirma la igualdad radical de la dignidad humana en cada uno.

Como vemos, hemos tomado la idea de paradigma como la base filosófica que sustenta, organiza y orienta a una ciencia. En nuestro caso del trabajo social como profesión científica, la teoría filosófica del hombre y la sociedad”.<sup>6</sup>

El pensamiento de George H. Mead es una de las construcciones teóricas de la cual se nutre nuestro paradigma (humanista dialéctico). La tesis que propone es que: Persona y Espíritu se engendran en el proceso social, que la persona se desarrolla y el mecanismo que permite su surgimiento es el lenguaje.

Es la comunicación, la herramienta principal que le permite a la criatura humana sostenerse. A partir de allí comienza con el análisis del hecho comunicativo observando que “existe un proceso que va desde el gesto al lenguaje y que la diferencia fundamental que va separando a ambos es la posibilidad de construir una significación más acabada para los interlocutores. Indudablemente estamos dando por supuesto que el lenguaje implica siempre una relación con el otro, pero también, y esto es muy importante para Mead, implica una relación con nosotros mismos. (...) La

---

<sup>6</sup>Di Carlo, Enrique y equipo “La comprensión como Fundamento del Servicio Social”. Ed. Fundación Paideia. Mar del Plata, 2004

acción analizada de esta manera se convierte en un proceso que se puede dividir en fases, donde el movimiento para pasar de una fase a otra está dado en que ambos actores son fuente de estimulación para el otro y para sí mismo. Esto determina que en el momento en que se desenvuelve este proceso los actores deben ponerse en el lugar del otro, tener en cuenta sus expectativas, adoptar sus papeles; en suma, orientar su conducta hacia las posibles reacciones de los demás. Todas estas previsiones para llegar a un desempeño eficaz en la comunicación y en las relaciones sociales es a lo que Mead denomina “otro generalizado”.<sup>7</sup>

“Estamos en condiciones de decir que la unidad consciente y actuante del ser persona, tiene su origen y desarrollo en la experiencia social, que la persona es un sujeto consciente, esencialmente cooperativo y comunicativo y que su inteligencia reflexiva le permite orientar su acción, hacia fines y valores, sopesando, cotejando y seleccionando uno entre los diversos cursos de acción posible.”<sup>8</sup>

Hay rasgos y conceptos que son determinantes para el trabajo social: bienestar social, convivencia democrática, autodeterminación, igualitarismo, cooperación humana.

El trabajo social materializa su método y el conjunto de sus criterios orientadores, en prácticas concretas en los distintos campos o situaciones típicas en que el hombre encuentra obstáculos para su vida y el adecuado ejercicio de su socialidad. Citamos algunos de los configurados desde el inicio: familia, minoridad, la

---

<sup>7</sup>Di Carlo, Enrique y equipo. “Trabajo Social y Persona”. Ed. Fundación Paideia. Mar del Plata, 2002

<sup>8</sup> Di Carlo, Enrique y equipo “La comprensión como Fundamento del Servicio Social”. Op, cit.

escuela, el taller, la industria, el hospital, el tribunal, reformas sociales, salud mental, adicciones, vivienda.

No obstante, en la actualidad y, ante la nueva situación económico-social a la que nos enfrentamos, el trabajo social debe abrir nuevos campos en los que poder desarrollarse, nuevas vías laborales y nuevas vías de expansión. Y es en este sentido en el que el trabajo social en empresas es uno de los nuevos escenarios de su profesión.

Asistimos a un período caracterizado por cambios en la organización del trabajo, transformaciones en los modelos políticos y económicos mundiales, regionales y nacionales que impactan en el modo de gestión de la fuerza de trabajo y el gerenciamiento de empresas multinacionales.

Las nuevas formas de calidad y eficiencia en la organización requieren focalizar en el trabajador como persona. Los cambios en la concepción de la “optimización de las organizaciones” y la capacidad reflexiva del trabajador social, denominada comunicación racional participativa, convergen para la actuación en el objeto organizacional.

### **Organización - Empresa - Administración**

A continuación se detalla una breve conceptualización de los términos organización, empresa y administración.

Por *organización* "se entiende el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones -entes sociales que tienen que ser administrados- disponen de una estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Su estudio constituye el centro de atención de las teorías de organizaciones. Las organizaciones están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas. Este concepto no excluye la presencia de elementos de "irracionalidad" y de aparente ilogicidad; da lugar a la intuición y la impredecibilidad.

Las organizaciones son dinámicas: crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren. Así mismo, son conflictivas: el establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica la oposición, la negociación y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos: propietarios, directivos, obreros, clientes, proveedores, mandos medios, etc. También son sistemas abiertos, articulados dentro de estructuras más amplias; económicas, políticas y sociales. No existen en abstracto sino en condiciones particulares de sociedades concretas donde los hombres, miembros de las organizaciones, se relacionan como seres sociales. En

la medida en que la sociedad se industrializa, las organizaciones complejas y de gran tamaño se convierten en instituciones características del mundo industrializado. Tienen una capacidad de aprender, y para ello desarrollan una memoria selectiva. Disponen de una estructura interna estratificada de poder y control que rige la conducta y el pensamiento de los diversos estratos y grupos de poder, y reproducen la estructura del sistema social y económico, dentro de la cual están articuladas. Desarrollan una cultura propia compuesta de valores, creencias, normas y sanciones cuya vigencia requiere su interiorización por parte de los miembros de la organización, a través de procesos de socialización (entrenamiento, inducción, capacitación). En cuanto implican una forma de ver y aludir a la realidad, instrumental para el control de sus miembros, tienen el carácter de una ideología organizacional. Los objetivos de las organizaciones no son estáticos ni necesariamente se conforman de la manera en que han sido explicitados formalmente. Son racionales en cuanto tienen patrones de acción con propósito estructurados en un espacio temporal y espacial alrededor del manejo de recursos técnicos financieros y de la misma fuerza de trabajo humano, en el marco de obtención de objetivos deliberadamente establecidos, planeados y negociados. La organización es más que la agregación o sumatoria de sus miembros, los cuales pertenecen simultáneamente a varias organizaciones y a otros entes sociales (clases y familia).

Las organizaciones constriñen el comportamiento de sus miembros, aunque no en forma absoluta, quedando un margen de discreción y negociación para las

estrategias de acción individual y grupal, margen que depende del poder que cada miembro tiene sobre los demás miembros de la organización.”<sup>9</sup>

La *empresa* es una particularización de una organización. Es una unidad económico-social dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines de lucro. La empresa busca la generación de riqueza y la rentabilidad; sirve a un mercado en el que persigue crecimiento y supervivencia; requiere recursos o factores de producción y posee objetivos y fines definidos.

Organización, es un concepto diferente de organizar, es decir, difiere de la función del proceso administrativo consistente en establecer un agrupamiento de actividades y de relaciones de autoridad. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración.

La *Administración* es definida por Adams Brooks como: “La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales (con frecuencia en conflicto) en un solo organismo, para que operen como una unidad que persigue un objetivo”.

La administración es social, privilegia al grupo humano, y su tarea esencial es la coordinación del esfuerzo de todas las personas que trabajan en el proyecto mediante las distintas actividades.

La descripción de los diferentes autores y escuelas de la teoría administrativa, nos permite obtener una visión integral de la disciplina de la Administración. En el “Anexo 2 – Escuelas de la teoría administrativa”, se detallan sus principales exponentes, conceptos y debilidades.

---

<sup>9</sup> Dávila de Guevara, C. “Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico”. Ed. Mc Graw Hill. 1985

## **Trabajo – Evolución del concepto a lo largo de la historia**

El trabajo como concepto ha sido definido en y por el mundo moderno. Debido a que ha marcado profundamente la vida social de los hombres contemporáneos, diversos autores han profundizado en la investigación acerca de la valoración y significado que ha tenido este concepto a lo largo de la historia de Occidente.

En las *sociedades primitivas* no se podía distinguir fácilmente el trabajo de las demás actividades humanas. Ese trabajo consistía en el conjunto de operaciones técnicas orientadas a producir los medios materiales necesarios para la existencia humana, implicando una actividad física penosa, un saber productivo, herramientas apropiadas y la utilización de tecnología.

Se trató siempre de una actividad personal, llevada a cabo en un contexto social (familiar, de parentesco, grupal, tribal o de la comunidad local), y sin excluir una dimensión lúdica. Se llevaban a cabo formando parte de las obligaciones sociales, y no en contrapartida de una remuneración monetaria, no existía una motivación económica. La dimensión colectiva primaba sobre la individual, pues "los individuos en tanto tales no habían irrumpido todavía como actores de la historia". (Meda, D., 1995)

Las *civilizaciones griega y romana* se caracterizan por el modo de producción esclavista. En la Grecia clásica, el trabajo es considerado como una maldición, una deshonra, especialmente el trabajo físico, que era percibido como una tarea rutinaria despreciable y propia de esclavos.

Al valorar como actividades propias de los hombres libres el desarrollo del pensamiento y razonamiento, la filosofía, la actividad ética o praxis y la política, se hace necesario disponer de tiempo para el ocio, por lo cual, los ciudadanos libres no deben verse obligados a trabajar para subsistir ni a comprometer el uso del cuerpo y la fuerza física. Los esclavos no poseían la plenitud de la libertad y de la razón, por eso no podrían tener vida moral propia.

En la civilización *romana*, también regidos por un modo de producción esclavista, se observa que el número de esclavos era pequeño, no eran maltratados y se los consideraba un bien de producción del amo. Los ciudadanos romanos no menospreciaban en la misma medida que los griegos al trabajo manual, no obstante, quienes ejercen este trabajo no son considerados ciudadanos libres. La esclavitud sigue siendo la base de la sociedad. La civilización romana aporta conceptualizaciones en torno al derecho de propiedad privada. El esclavo es considerado “una cosa”, sin personalidad jurídica, cuyo dueño tiene total potestad para castigarlo o quitarle la vida, o poder alquilarlo a otros, sembrando un posible antecedente a la actual modalidad de “contrato de locación de servicios”.

Durante la *Edad Media* se produce un giro en cuanto a las representaciones del trabajo, por influencia de los valores positivos de la tradición judeo-cristiana, y comienza a construirse un valor moral y religioso del trabajo. A pesar de ello, continúa siendo un medio sometido a una finalidad superior.

El trabajo deja de ser visto exclusivamente como un castigo penoso y generador de fatiga, una suerte de expiación de la culpa original, para convertirse en una actividad que puede dar lugar a la alegría.

En este período se legitima el trabajo manual como algo positivo, aunque con menor jerarquía que el trabajo intelectual y la vida contemplativa. Si bien no se condena de manera explícita la esclavitud, el avance de la idea de igualdad de todos los seres humanos reduce las distancias entre amos y esclavos. El trabajo se ve como un sufrimiento, resultado de un castigo, pero ya no se lo considera un obstáculo para la vida espiritual, pues “puede ser un medio para ganar el cielo”.

A nivel socio-económico, las transformaciones agrícolas y el desarrollo de ciertas obras de infraestructura, el aumento de la productividad y de los excedentes como resultado de la aplicación de ciertas tecnologías, dieron origen en las ciudades a los oficios y con ellos a una institución y organización social, las corporaciones de oficio, protectoras y reguladoras del trabajo libre de los artesanos.

Los gremios o corporaciones de artesanos ejercían el monopolio de la profesión y tenían una estructura jerárquica y vertical, establecieron colectivamente normas a las cuales debían atenerse todos sus miembros, en materia de días de trabajo y descanso, de jornada laboral, de remuneraciones, de promoción profesional y ascensos, basada en el mérito y el aprendizaje, regulando al mismo tiempo el comercio y el funcionamiento del incipiente mercado de trabajo, instaurando mediante las sociedades mutuales las bases de un sistema de asistencia y de seguridad social.

Progresivamente se va forjando el concepto de trabajo moderno, basado en la iniciativa individual, en la disciplina laboral y en la coordinación de los esfuerzos y los medios de producción, asignándose a la dimensión temporal un papel relevante.

Desde el *Renacimiento*, con el desarrollo del espíritu artístico comenzó a reconocerse que se producía una separación de la persona del artífice respecto de la obra ejecutada, pero al mismo tiempo en los productos artísticos los artesanos dejaban su impronta e identidad.

En el Renacimiento y la *Reforma* el trabajo pasa a ser más apreciado por sí mismo, porque permite obtener riquezas y no por los valores culturales que encierra. Esta consideración lleva a buscar productividad, a ser severos con el descanso, el ocio y la pereza.

El advenimiento del capital financiero introdujo una nueva dinámica en la economía, requería un uso más estricto del tiempo para producir la valorización del capital. El espíritu de empresa consistirá así en el intento de dominar la naturaleza para extraer los recursos y manufacturarlos, con el propósito de obtener beneficios, mediante la ciencia y la tecnología.

El espíritu laico que desencadenó la Reforma hizo que la actividad económica (y “mundana”), como la industria, el comercio y las finanzas, adquiriera un carácter casi religioso y que la actividad productiva se considerara un deber a cumplir para alcanzar ciertos objetivos, haciendo ahora compatible con la ética religiosa y el préstamo de dinero a interés. Por eso se promueve el ahorro y se lo valora, ya que es una prueba de ascetismo.

Es en la *época moderna* cuando se consolida la burguesía comercial, al crecer la demanda solvente, por efectos del aumento del mercado interno y la explotación colonial; crecen las capacidades productivas y disminuyen los precios

debido al uso de materias primas de las colonias y al aumento de la productividad por la introducción de las máquinas. La consolidación de la revolución industrial redujo el poder de los señores feudales, de los propietarios agrícolas y del artesanado; se crearon las grandes manufacturas y las fábricas, que estimularon las migraciones rurales y, dentro de la estructura social, emergieron dos nuevas clases sociales protagónicas: la burguesía industrial y la clase obrera (Neffa, 1989).

A partir de la instauración del modo de producción capitalista el estatus de asalariado significó un progreso comparando con la situación anterior propia de los modos de producción esclavista y feudal, ya que permitió que los trabajadores asalariados dejaran de ser un simple objeto -como los esclavos- perteneciente a otra persona dotada de poder y de riqueza, o un siervo sometido a la autoridad y disciplina de su señor, para devenir un sujeto y adquirir una mayor libertad y dominio de sí mismo frente a los capitalistas (Benarrosh, 1999).

Poco a poco, en el contexto del desarrollo capitalista industrial de los siglos XVIII y XIX va apareciendo la noción del trabajo abstracto, que sirve como medio objetivo para un intercambio, para obtener en contrapartida del uso de la fuerza de trabajo, un ingreso salarial.

La *revolución industrial* trajo aparejado el despliegue de herramientas y máquinas sofisticadas. Por otro lado, produjo un fuerte deterioro de las condiciones y medio ambiente de trabajo y en su primera etapa generó un elevado desempleo, creando las condiciones para el surgimiento del movimiento obrero. Hacia fines del siglo XVIII se había generalizado la existencia de desocupados y vagabundos o

mendigos, pero además se había incrementado la cantidad de personas que no tenían un estatuto derivado de la pertenencia a una corporación de oficio.

Desde finales del siglo XIX se fueron dictando en los países capitalistas industrializados normas legales que reconocieron al menos parcialmente el valor y la dignidad al trabajo humano.

Desde la consolidación del modo de producción capitalista, la producción y circulación de mercancías y capitales son las actividades por excelencia, mientras las demás se consideran inactividad: por ejemplo el ocio, el deporte, el arte, el trabajo doméstico. El trabajo queda subordinado en el proceso de acumulación, el resultado de su esfuerzo se subsume en el capital constante pero sin perder del todo su autonomía: esa tensión genera problemas de salud psíquica y mental, repercute sobre las demás actividades y sobre la vida familiar, dejando consecuencias, estudiadas por las disciplinas que se ocupan de las condiciones y medio ambiente de trabajo (Dejours, 1998).

### **La concepción del trabajo en los economistas clásicos y en K. Marx**

“El economista clásico Adam Smith, en plena Revolución industrial, desarrolla los fundamentos de la actual teoría del “valor trabajo”. Desde esta perspectiva, el valor de cualquier bien, para la persona que lo posee y que no piense usarlo o consumirlo, sino cambiarlo por otros, es igual a la cantidad de trabajo que pueda adquirir o de que

pueda disponer por mediación suya. Cantidades iguales de trabajo deben ser de un valor igual para el trabajador.”<sup>10</sup>

Smith estudia la división del trabajo, al considerarla clave para el incremento de la productividad de las sociedades y de los trabajadores, debido a que pueden adquirir mayor destreza y acumular experiencia, ahorrar tiempo, y posibilitar innovaciones partiendo de la especialización. Así, para él, la riqueza es algo bueno, legítimo y deseable.

En esta teoría “el trabajo es un esfuerzo, es sacrificio, sufrimiento, el trabajo es también un factor de producción objetivo intercambiado por un salario, cuyo costo debe tratar de reducirse igualmente como en el caso de los otros factores en aras de obtener una rentabilidad. Pero en su concepción de la fuerza de trabajo, la subjetividad, las dimensiones psíquicas y las mentales no se toman en cuenta de manera explícita.

Se trata de una concepción eminentemente física y mecánica del trabajo: algo que puede ser separado de la persona del trabajador, cuantificable y objeto de un intercambio mercantil. Todas las personas tendrían una fuerza de trabajo de la cual podrían disponer libremente, y negociarían las condiciones de su venta discutiendo el salario con un empleador hasta estipularlo en un contrato.”<sup>11</sup>

En el siglo XIX Hegel, en el marco del estudio de las relaciones del hombre con la naturaleza, plantea el problema del trabajo. Reflexiona sobre las consecuencias de la revolución industrial con su secuela de introducción de la mecanización y de la división técnica del trabajo, previendo la sustitución del trabajo humano por la

---

<sup>10</sup> López García, Ma. J. “Significación del Trabajo Humano”. Ficha de cátedra Psicología Laboral, 2009.

<sup>11</sup> Neffa, J. “El Trabajo Humano”. CEIL-PIETTE / CONICET. Ed. Lvmen Hvmanitas. Bs. As-México. 2003

maquinaria, que deterioraba las condiciones de trabajo de los obreros de la época y los condenaba a la pobreza, quitándoles la posibilidad de ejercer sus facultades y de beneficiarse de su inserción en la sociedad civil.

El aporte más importante de Hegel fue el de haber insistido en que el trabajo es una dimensión propia del hombre, que permite la construcción de la conciencia de sí mismo.

Karl Marx (1818-1883) va a profundizar y desarrollar esas nociones, reafirmando que son los seres humanos y no la naturaleza, los verdaderos productores; sirviéndose del trabajo es que los seres humanos actúan sobre la naturaleza para dominarla y transformarla, venciendo sus resistencias. (Neffa, 2003)

Marx desarrolló su obra cuando se gestaba la Segunda Revolución Industrial, que significó un avance en materia de energía, transporte y comunicaciones respecto de la Primera Revolución Industrial, y señala el comienzo de la transición del capitalismo industrial hacia el capitalismo financiero, resultante de la fusión del capitalismo industrial con el capital bancario, con un papel predominante del último.

“Marx define al trabajo como “el acto de auto- elaboración o auto-objetivación del hombre” y luego “como conformador de valores de uso, como trabajo útil, el trabajo es una condición de existencia del hombre independientemente de todas las formas de sociedad, una necesidad natural, eterna, por cuya mediación es posible el metabolismo entre hombre y naturaleza, es decir la vida humana” (Marx, 1976). Afirma además que el trabajo no es solo un sacrificio ni fuente de valor, sino también, una actividad positiva, creadora.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> López García, Ma. J. “Significación del Trabajo Humano”. Op., cit.

Para Marx, la característica especial del modo de producción capitalista es la instauración del mercado de trabajo, es decir la contratación del uso de la fuerza de trabajo mediante un salario. En su carácter de mercancía, la fuerza de trabajo es de un tipo particular, puesto que su valor de uso consiste en ser fuente de valor, en una proporción superior a su costo de reproducción. Y esto se da regulado por una institución, que es el contrato de trabajo, que da la idea de que es un intercambio cosificado, entre poseedores de diferentes mercancías, de tipo libre, voluntario, celebrado entre personas jurídicamente iguales. Pero la división social entre quienes son propietarios de los medios de producción y quienes sólo tienen la propiedad de su fuerza de trabajo, genera una relación social asimétrica y muy particular, pues los trabajadores pasan a ser un valor de uso para el capital.

En ese sentido, en el capitalismo, el trabajador queda reducido a la condición de una simple mercancía, y queda alienado, posicionándose como un ser extraño ante los medios de producción y el producto de su propio trabajo.

Una distinción que marca toda su obra, es la que se hace entre el *valor de uso* (como dimensión cualitativa referida a la utilidad de sus productos para satisfacer necesidades) y *valor de cambio* de las mercancías (como relación cuantitativa, como proporción en que se intercambian valores de uso de una clase por valores de uso de otra clase).

Desde Marx, el trabajo tiene un doble sentido de acuerdo a la posición que se ocupe: para el trabajador es un medio, dada su necesidad de reproducir la fuerza de trabajo, y para el capitalista es la condición necesaria para generar un excedente que asegure la reproducción del capital.

El capitalista llega al mercado con dinero y compra maquinaria, materiales y fuerza de trabajo. Los combina en un proceso de producción del que resulta un volumen de mercancías que son lanzadas nuevamente al mercado. Marx supone que el capitalista compra lo que compra y vende lo que vende en sus valores de equilibrio. Y, sin embargo, al final tiene más dinero que cuando comenzó. En algún punto del proceso se ha creado más valor o plusvalía. Desde el punto de vista de la teoría del valor, no existe razón para suponer que los materiales o la maquinaria puedan transferir al producto más valor del que ellos contienen. Es el trabajo la fuente de la plusvalía. El capitalista compra la fuerza de trabajo en su valor, paga al obrero como salario una suma correspondiente al valor de los medios de subsistencia del obrero. Pero, al intervenir en el proceso de trabajo, a partir de un cierto momento el obrero continúa agregando valor, ahora es un valor en exceso el necesario para compensar sus medios de subsistencia; es, en suma, plusvalía que el capitalista puede tomar para sí. La jornada laboral puede dividirse en dos partes: trabajo necesario (equivalente al costo de reproducción de su fuerza de trabajo remunerado por el salario) y trabajo excedente (plusvalía en manos del capitalista).

Para Marx, el trabajo constituye la esencia del hombre. Es una función social por excelencia, una función de naturaleza colectiva. Tiene también una dimensión subjetiva, pues permite expresar la individualidad de quien lo ejerce, mostrar a otro su singularidad y su pertenencia al género humano en el seno del cual se realiza la verdadera sociabilidad.

La oposición dialéctica planteada por Marx consiste en que, dentro del capitalismo, por un lado está el trabajo, que sería verdaderamente la esencia del

hombre y, por otra parte el trabajo realmente existente en la vida cotidiana, que es un trabajo heterónimo, subordinado, alienado, explotado.

Para Marx, la situación del trabajo asalariado tal como él la había estudiado podía cambiar, cuando entrara en una crisis terminal el modo de producción capitalista, y comenzara la transición a la sociedad comunista. Habría dos momentos:

1. Producir para lograr la abundancia y la satisfacción de necesidades, utilizando las máquinas, incrementando la productividad.

2. Cuando existe la abundancia y se han satisfecho las necesidades, el trabajo es expresión de sí mismo.

El trabajo está alienado porque no permite alcanzar el objetivo de desarrollar, espiritualizar, humanizar la naturaleza; esto es así porque predomina la propiedad privada de los medios de producción, porque el trabajo no se hace de manera voluntaria sino obligada por la necesidad, y que el trabajo se ha convertido en una mercancía, que relaciona al trabajador con la materia como algo extraño a sí mismo. Además el trabajador percibe a cambio de su trabajo un salario que, a menudo, es insuficiente y produce algo que no será suyo, sino de quien le paga el salario.

### **Emile Durkheim y Max Weber: sus aportes al estudio del trabajo humano**

En el siglo XIX en Europa, la sociología intentaba dar respuesta a la crisis social y política generada por los cambios ocurridos en lo económico con la Revolución Industrial (alrededor de 1775), y en lo político con la Revolución Francesa (1789).

Emile Durkheim, preocupado por la pérdida del “orden social” en Francia, y Max Weber, motivado por explicar la razón por la cual la mayoría de los gerentes de empresas modernas pertenecían a la religión protestante, se interrogan por el rol del trabajo en esta nueva sociedad capitalista.

Durkheim sostiene que la división del trabajo da como resultado una mayor interdependencia de los seres humanos y por eso mismo contribuye a relacionarlos entre sí, ya que cada uno se dedica a una función dentro del todo social, necesitando de los demás para sobrevivir. Por otro lado, la división del trabajo produce un mayor individualismo generado por la reducción del peso de la conciencia colectiva, por sobre la conciencia individual.

La conciencia colectiva es el principio organizador de la convivencia social humana, y por tanto la base del orden moral. Entiende que la principal unidad de integración es la profesión y la institución que los agrupa: la corporación o gremio.

Por su parte, Max Weber, entiende que es a partir de la reforma protestante y del pensamiento de Jean Calvino y de Martín Lutero, cuando comienza a hablarse de la ética del trabajo, valorizando la vida de los seres humanos, justificando el beneficio económico resultante del trabajo y, convirtiendo la austeridad en el consumo y la propensión al ahorro en una virtud; se pasa así progresivamente de “trabajar para vivir” a “vivir para trabajar”. Como el capital se forma por el ahorro forzado de manera ascética, los bienes comprados deben ser empleados como capitales que se deben reinvertir.

El capitalismo se basa en la obligación de trabajar de manera disciplinada y el trabajo es considerado como un fin en sí mismo, como una profesión, una vocación,

orientada al cumplimiento del deber. La ganancia no es concebida como un medio sino que se ha convertido en el fin mismo de la vida.

### **Transformaciones en las dimensiones del trabajo humano**

El *trabajo asalariado* emergió como resultado de la primera Revolución Industrial y la instauración del modo de producción capitalista.

El desarrollo del capitalismo industrial se caracteriza por el aumento de la producción, el éxodo rural y la concentración de la nueva población urbana; la duración de la jornada laboral alcanza las 12, 14 y hasta 16 horas; el empleo de los niños en la producción industrial; salarios muy bajos; períodos de desempleo; aumento de la precarización de las viviendas.

Falta de higiene, promiscuidad, agotamiento físico, accidentes de trabajo y sub-alimentación potencializan sus respectivos efectos y crean las condiciones de una fuerte morbilidad, gran mortalidad, y de una esperanza de vida reducida.

Para la clase obrera del siglo XIX no se trata de hablar de “salud”. Primero hay que asegurar la subsistencia y recién después ocuparse de la enfermedad. El movimiento higienista es la respuesta social frente al peligro. La higiene designa los medios que deben ponerse en práctica para preservar la salud de las clases altas y no la salud de la clase obrera.

Las luchas obreras en este período histórico tuvieron dos objetivos: el derecho a la vida (o a la supervivencia) y la construcción del instrumento para su conquista: la libertad de organización (libertad sindical). La respuesta específica fue la represión estatal.

El nacimiento de los procesos de trabajo tayloristas y fordistas a fines del siglo XIX y a comienzos del XX, primero en los Estados Unidos y luego en los países europeos, consolidó el trabajo asalariado y generó un fuerte crecimiento de la productividad, que hizo posible el incremento de las tasas de ganancias y, al mismo tiempo, un mejoramiento de los salarios y de las condiciones de vida de un sector importante de los trabajadores manuales.

En el período que se comprende entre la Primera Guerra Mundial y 1968, el movimiento obrero alcanza bases sólidas, allí la protección del cuerpo es la preocupación dominante y esto conducía a denunciar las condiciones de trabajo. Los principales progresos son en torno a la jornada de trabajo, la medicina del trabajo y de la curación de las afecciones contraídas en el trabajo.

A partir de 1968, el desarrollo desigual de las fuerzas productivas, de las ciencias, las técnicas y diversos fenómenos, han conducido a ampliar la problemática de las cuestiones de salud, en especial de la salud mental. Del lado de los trabajadores, el sufrimiento psíquico queda prácticamente al margen de todo análisis.

La reestructuración de las tareas, como alternativa a la organización científica del trabajo (OCT), provoca amplias disputas sobre la finalidad del trabajo, sobre la relación hombre-tarea, y pone el acento sobre la dimensión mental del trabajo industrial. Cuando aumenta el desarrollo del sector terciario, se hacen más numerosas las tareas de oficina. La sensibilidad frente a las cargas intelectuales y psicosensores del trabajo prepara el terreno a las preocupaciones sobre la salud mental.

Tenía mucha vigencia en el imaginario de los trabajadores asalariados de la época la idea de “progreso social”, es decir, quienes tuvieran un empleo podrían siempre progresar con el correr del tiempo, ascender en la estratificación social y si por alguna causa no lo lograban ellos, sí lo lograrían con seguridad sus hijos.

Para Boltanski y Chiapello, la crisis del capitalismo y su incapacidad para generar un progreso social se debería a varios factores: los procesos de reestructuración sectorial, la desindustrialización y la deslocalización de empresas hacia los países “emergentes” con bajos costos laborales, las tendencias en la disminución del tamaño promedio de los establecimientos, los procesos de externalización y de subcontratación, las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo, las reformas laborales de orientación neoliberal, la privatización de los servicios sociales y de la protección social, el desempleo, la desindicalización, la pérdida de su anterior prestigio y la imagen negativa que se va formando hacia los sindicatos dentro de la opinión pública debido a la reducida democracia interna, la falta de renovación o la burocratización de la dirigencia.

Los procesos de trabajo tayloristas y fordistas, configuran en su esencia el paradigma socio-productivo que desde mediados de la década de los años 70 comenzó a transitar su etapa de agotamiento (Neffa, 1987, 1989 y 1998).

En las grandes empresas con procesos de trabajo en series, ese proceso de trabajo taylorista se articuló con ciertas innovaciones introducidas en sus inicios por Henry Ford en su empresa y que luego se difundieron de manera parcial e irregular al nivel del resto del sector industrial.

Las mismas consisten en un elevado grado de mecanización, pero estructurado en un comienzo sobre la base de máquinas y herramientas de propósitos únicos a partir de las cuales se estructuró la línea de montaje. El objetivo final era lograr economizar tiempo, pero con otros métodos que los ideados y utilizados por Taylor: por una parte el movimiento continuo de las maquinarias, los insumos y los productos y, por otra parte, la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos de trabajo, utilizando la banda transportadora como herramienta para imponer la cadencia del proceso productivo.

El surgimiento de este nuevo proceso de trabajo fue posible porque se dieron ciertas condiciones: un contexto de rápido y sostenido crecimiento económico, la distribución del ingreso, el aumento de la demanda de bienes de consumo durables por parte de amplios sectores de la población, la escasez de mano de obra calificada y un mercado de trabajo que funcionaba en condiciones de casi pleno empleo.

El fordismo creó las condiciones para que después de la gran crisis de los años treinta, se gestara y consolidara una nueva modalidad de Estado, como forma institucional reguladora, que asumía de manera activa varias funciones: productor de los bienes e insumos que necesitaban las firmas ante las fallas del mercado, prestador de servicios públicos con tarifas a menudo subsidiadas, constructor de la infraestructura económica y social que necesitaban las empresas, promotor de la demanda para asegurar la venta de la producción masiva y por esa vía la continuidad del proceso de acumulación, y finalmente adoptando la forma de Estado Providencia, cumpliendo un papel decisivo en cuanto a la reproducción de la fuerza de trabajo, la codificación de la relación salarial y la protección social.

### **Mundialización y crisis del viejo paradigma socio-productivo**

Las causas de la crisis del paradigma socio-productivo, que fue provocada esencialmente por la caída en las tasas de crecimiento de la productividad, pueden clasificarse en dos grandes conjuntos de factores económicos y sociales: la mundialización y la crisis del proceso de trabajo (Boyer, 1997, Coriat, 1996, y Neffa, 1998).

#### *a) La mundialización*

La mundialización sería una fase específica del proceso de internacionalización del capital cuya valorización ahora se busca a la escala de todas las regiones del mundo donde se encuentren los mercados o los recursos. En el origen de este fenómeno, se identifica la influencia de las empresas transnacionales (ETN) que actúan de manera autónoma respecto de los Estados (inclusive del que aloja a la casa matriz) y establecen una estrategia de producción a escala planetaria.

La transformación esencial consiste en que, con la mundialización, los Estados de todos los países pierden su capacidad de llevar a cabo un desarrollo totalmente autocentrado e independiente, basados en sus propios mercados (Chesnais, 1994).

Surge así una nueva jerarquía del sistema productivo mundial que es el resultado de varios factores:

1. El proceso de concentración y de centralización del capital en los países con economías capitalistas dominantes, que marginaliza a los países menos avanzados.

2. El nivel elevado del comercio mundial provocado por el movimiento de las inversiones extranjeras directas.

3. La sustitución progresiva del anterior paradigma de las ventajas comparativas basadas en la dotación y bajos costos de los recursos naturales, por otro paradigma en el cual las ventajas competitivas dinámicas que han sido construidas gracias a las políticas industriales, establecen a nivel mundial fuertes jerarquías y generan dos grupos de países después de la crisis: ganadores y perdedores.

4. Los cambios científicos y tecnológicos con sus efectos sobre la productividad, la organización empresarial y la localización de la producción industrial, que redujeron los costos de transacción y de coordinación de las empresas transnacionales.

5. Los factores políticos y el rol de los Estados para constituir o reestructurar los bloques regionales (U.E., TLC., Mercosur).

Todas estas tendencias se refuerzan en virtud de la generalización de políticas de reducción de barreras aduaneras, eliminación de los controles de divisas, la liberalización y desreglamentación de todos los mercados y el nuevo papel que juegan los bancos centrales (Chesnais, 1995).

A esto cabe agregar que han surgido y se han ido consolidando dentro del sector industrial un cierto número de “oligopolios mundiales”, que han delimitado y redistribuido entre ellos los espacios de competencia y de cooperación y que las

innovaciones tecnológicas están muy concentradas a nivel de un número reducido de países industrializados. La contradicción macroeconómica fundamental generada por la mundialización que provoca la crisis, se sitúa entre, por una parte, el modo de regulación prevaleciente, que a pesar de sus transformaciones sigue operando a nivel nacional y, por otra parte, el régimen de producción y acumulación liderado por las ETN, cuyas regularidades operan a nivel mundial y quedan fuera del alcance del poder regulador de los Estados (Boyer, 1986).

*b) Las dimensiones microeconómicas de la crisis: los límites encontrados por los procesos de trabajo taylorista y fordista.*

Los procesos de trabajo organizados según la lógica productiva del taylorismo y el fordismo, se han constituido en un límite al crecimiento de la productividad y por ende de la rentabilidad de las grandes empresas tradicionales. Los más importantes de esos obstáculos son de naturaleza económica, social, tecnológica, organizacional y de su concepción del trabajo humano.

#### 1. Los límites económicos

Durante los primeros años de la década de los '70 se constató en las principales economías industrializadas del mundo occidental una disminución de la tasa precedente de crecimiento económico, reducción de las tasas de crecimiento del PBI, disminución de las tasas de ganancia y de inversión, estancamiento de los niveles salariales, y posteriormente el incremento sostenido y durable de la desocupación.

#### 2. Los límites sociales

Por otra parte, desde mediados de los años ´70, la relación salarial y el compromiso laboral fordista entran en crisis y comienza a través de su rigidez, a descubrirse los “costos ocultos” que generaba para las empresas y los costos sociales que implicaba para los asalariados.

Los jóvenes trabajadores, poseedores de un mayor nivel de escolaridad formal y de formación profesional que antes, rechazan la rigidez de la descripción hecha por otros, de tareas asignadas para cada puesto de trabajo por debajo de sus calificaciones y competencias, y han accedido a una mayor información y conciencia en cuanto a los efectos de las condiciones y medio ambiente de trabajo sobre su propia salud (Coriat, 1993; Dejours, 1987; Neffa, 1982 y 1989).

La llamada “primera crisis del taylorismo” (Stankiewicz, 1991) se originó en el desprestigio y el rechazo del trabajo parcializado sobre líneas de montaje, organizado según los métodos y técnicas de la OCT.

Sin embargo, la profunda división social y técnica del trabajo y sus consecuencias en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo, dificultó la percepción de la distancia entre el trabajo, tal como estaba prescripto, con respecto a la actividad efectivamente realizada, e ignoró la creatividad, la capacidad de autonomía responsable, y las competencias de los trabajadores. Por estas razones, se generaron conflictos, surgieron disfuncionamientos y la OCT dejó de ser una garantía para obtener incrementos sostenidos de productividad, y la reducción de los costos.

### 3. Los límites técnicos

Los métodos y técnicas de la OCT, aplicados según el esquema fordista, condujeron a una excesiva jerarquización de la autoridad empresaria. El escaso reconocimiento de la creatividad, capacidad de autonomía y responsabilidad por parte de los asalariados ocupados en la producción, y la obligatoria secuencia temporal establecida entre la concepción, el diseño, la programación, y luego la ejecución de las tareas, impiden la rápida adecuación de las empresas a los cambios del mercado en cuanto su volumen y composición.

#### 4. Los límites organizacionales

La forma tradicional de organizar dentro de la empresa la secuencia productiva era la siguiente: primero las tareas de concepción, luego las de organizar y realizar la producción y finalmente la venta del producto descontando la existencia de una clientela solvente, cautiva, disponible, estable, pasiva y poco exigente en materia de calidad y de cumplimiento de los plazos de entrega. Los límites se encontraron en las rápidas e imprevisibles variaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda, el impacto de los shocks petroleros sobre el precio de las materias primas y en la inestabilidad del sistema financiero internacional.

#### 5. Los límites derivados de una estrecha concepción del trabajo humano

Los estudios de tiempos y movimientos a partir de los cuales la OCT prescribía el trabajo para cada operario, subvaluaban la fatiga y el tiempo necesario

para su recuperación. Sólo la fatiga física era tenida en cuenta, desechando la carga psíquica y mental.

Según la norma fijada, la tarea debía ser ejecutada tal como estaba prescripta y sin modificaciones, pero en la realidad cotidiana el trabajo prescripto no se correspondía nunca con la actividad que debía ser efectivamente realizada para que la producción tuviera lugar. Para realizar eficazmente el trabajo es necesario dejar de lado la prescripción, violar las reglas, desobedecer las consignas, reemplazar los conocimientos teóricos prescriptos y permitir que se expresen la experiencia y el saber productivo construido en el colectivo de trabajo.

#### c) Consecuencias de la crisis

La crisis de los paradigmas o modelos productivos, tuvieron como consecuencia el estancamiento económico e inflación, la disminución de la importancia relativa de la industria dentro del sistema productivo nacional, un proceso de tercerización de la producción y del empleo, y cambios en la localización regional de las empresas. Para disminuir los costos, se constituyen redes de empresas articuladas entre sí por relaciones de subcontratación y la prestación de servicios mutuos.

Para la gestión de la fuerza de trabajo aparecen contratos de duración determinada, el trabajo a tiempo parcial, múltiples formas particulares de empleo de carácter precario, favoreciendo el trabajo clandestino y la economía no registrada. El sistema de determinación de las remuneraciones adopta el criterio de ajustarse de manera diferenciada de acuerdo al rendimiento (medido en términos cuantitativos, productividad, o cualitativos, calidad) de cada trabajador, la situación del mercado de

trabajo (donde las elevadas tasas de desocupación frenan el crecimiento de los salarios), y las competencias profesionales.

### **Los cambios en la estructura y la organización de las empresas**

La actividad laboral predominante ya no consiste en la producción de bienes sino también en la prestación de servicios.

La organización interna de las empresas se hace menos piramidal y segmentada que en el pasado, pero es cada vez más compleja; disminuyen los niveles jerárquicos y aumenta la horizontalidad. Se está pasando así de una organización basada en gerencias, divisiones y departamentos según áreas funcionales, hacia una nueva forma de estructura organizativa centrada en cada uno o en un grupo de productos, o por proyectos a partir de la demanda.

Para reducir los costos y mejorar la administración de los recursos, las grandes empresas tienden a la desverticalización y descentralización de la producción, disminuyendo el tamaño de las empresas en términos de número de trabajadores permanentes ocupados y del volumen de producción, y proceden a externalizar las partes de la producción menos rentable y más riesgosas, deslocalizando hacia otras empresas u otros espacios donde los costos de las materias primas, de los insumos y de la mano de obra sean menores. Se centran en la producción de aquello en lo que tienen mayores competencias y, por el resto, efectúan compras a proveedores y recurren a diversas modalidades de subcontratación, estableciendo una nueva división del trabajo y de cooperación de las empresas. En contrapartida, desde el punto de

vista de la relación salarial, esos procesos requieren menor fuerza de trabajo pero más calificada.

Para hacer frente a las crisis financieras, se ha desencadenado un proceso de compras, tomas de participación en el capital, fusiones y constitución de alianzas estratégicas entre empresas que anteriormente competían entre sí.

Se pone el acento en la búsqueda de elevados resultados financieros positivos en el corto plazo y se refuerza el poder cada vez más concentrado de los accionistas, estimulando su intervención en la toma de decisiones en función de este nuevo criterio de gestión, haciendo comparaciones en la escala internacional, observando los resultados de los competidores.

Eso lleva también a modificar el sistema de remuneraciones de los directivos cuyos salarios son en parte variables en función de los resultados, para motivarlos a conseguir rápidamente los objetivos financieros.

Persiste en buena parte de las empresas tradicionales la búsqueda de resultados concretos y mensurables recurriendo a la división técnica y social del trabajo, porque así se lo puede controlar mejor e intensificar en caso de ser necesario. Contrariamente se estimula la polivalencia y la integración en un mismo puesto de tareas de concepción, de ejecución y de control.

Se pone acento en las competencias; se valoriza el “saber hacer” y el “saber ser” (comportamiento y actitudes) más que la calificación profesional certificada.

Se requiere un uso más discrecional del tiempo de trabajo; instauración de sistemas de calidad total, adopción de sistemas de mejoramiento continuo de la producción, la articulación de la lógica de funcionamiento de las diversas secciones del

establecimiento con la figura del cliente interno y el enriquecimiento del contenido del trabajo, haciéndolo más interesante y calificante.

*Cambios en la organización de los procesos de trabajo*

En un lugar de un trabajo detalladamente prescripto, la dirección de la empresa fija los objetivos e indica los medios para obtenerlos, pero transfiere a los agentes el riesgo y la responsabilidad de organizar su proceso de trabajo y su intensidad para alcanzarlos. Esta transferencia requiere por parte del trabajador un elevado grado de involucramiento en la vida y con los objetivos de la empresa, que implican un trabajo más intenso, la movilización de las dimensiones psíquicas, creativas y cognitivas de su personalidad, aprender el uso de las nuevas tecnologías, hacer frente a los incidentes y problemas productivos no programados, buscar su resolución recurriendo a su saber hacer y movilizar su subjetividad, intensificando la carga global de trabajo.

Cuando los rendimientos de una empresa no se acercan a la performance considerada más eficiente, se procede a su reestructuración o se deslocaliza, aumentando la insatisfacción de los trabajadores y la conflictividad.

## **Concepción actual de trabajo**

El trabajo humano es multidimensional. Las dimensiones del concepto del trabajo se clasifican, según se refieran al resultado objetivo externo, es decir la obra, o al sujeto que la realiza.

### *Dimensiones objetivas*

1. El trabajo tiene una dimensión social, está orientado hacia otros, y su finalidad es utilitaria. (Vialatoux, 1953).
2. El trabajo requiere de manera manifiesta un gasto de energía y un despliegue de funciones biológicas osteomusculares y viscerales, psíquicas (afectivas y relacionales) y mentales (cognitivas), y por eso provoca fatiga.
3. El trabajo es una actividad socialmente necesaria. Es fuente de derechos, y por eso puede considerarse una necesidad y un deber social. Para producir, el trabajador debe asociarse con otros, se trata de una experiencia de solidaridad humana.
4. Es una actividad trascendente, pues los productos (las obras) tienen una existencia objetiva propia y separada del productor.
5. Por medio del trabajo los seres humanos establecen una relación particular de intermediación con la naturaleza. El trabajo requiere una intervención del pensamiento inteligente, que concibe el objetivo, organiza los medios y se moviliza voluntariamente para alcanzar una finalidad.

*Dimensiones propias del sujeto*

1. El trabajo es siempre la actividad de un ser humano, con facultades cognitivas, que significa un esfuerzo sobre sí mismo y sobre la materia.

2. El trabajo va siempre acompañado de sufrimiento y/o placer. Se despliega acompañado siempre de estados afectivos tales como la pena, el sufrimiento, el placer, la alegría e implica aceptar voluntariamente un esfuerzo generador de fatiga.

3. Durante la actividad laboral y según sean las condiciones y medio ambiente de trabajo, se establece una relación directa y permanente con la vida y la salud del trabajador.

4. El trabajo permite o contribuye a la realización personal, es decir, al desarrollo de la personalidad de quienes lo ejecutan. El desarrollo de la personalidad está condicionado por los sentimientos de pertenencia y de identidad de las personas. Cuando la pertenencia y/o la identidad del trabajador se cuestionan, el resultado es necesariamente una crisis psíquica de esa persona.

5. El trabajo permite que las personas descubran sus potencialidades y límites y que demuestren la utilidad de su actividad. Es siempre un desafío.

6. Trabajar significa asumir riesgos porque a cambio del trabajo se busca obtener una retribución, que no consiste solamente en dinero; su carácter es simbólico ya que se busca un reconocimiento social.

7. El trabajo requiere un involucramiento, tanto en el nivel individual como colectivo: es necesario la coordinación y la cooperación dentro del colectivo de trabajo,

lo cual implica captar y procesar información, comunicarse, expresar ideas por medio de la palabra y mediante silencios, gestos y signos.

8. El trabajo socializa las personas y es fuente de inserción social. Necesita y al mismo tiempo permite instaurar relaciones interpersonales y construir un colectivo de trabajo, es decir, una entidad nueva generada por los lazos e interrelaciones.

9. Finalmente, el trabajo ejerce una función psicológica dada por una ruptura entre las preocupaciones personales, domésticas y permanentes del sujeto, con respecto a las ocupaciones sociales y rutinarias asumidas en su lugar de trabajo.

### **Problemática sobre “el fin del trabajo” - Aproximaciones**

Julio Neffa, en su libro “El trabajo humano”, desarrolla las diversas posiciones teóricas<sup>13</sup> en torno al debate sobre “el fin del trabajo”. Allí, expone una clasificación de las diversas posiciones respecto de la problemática que propone Jean Marie Harribey (Harribey 1998 y 2001).

1. Los que piensan que efectivamente nos encontramos situados en o nos dirigimos hacia el fin del trabajo, pueden clasificarse entre quienes opinan que se trata de algo positivo y los que lo consideran lamentable.

El filósofo francés André Gorz ha sostenido que esa evolución es irreversible, pero que “el fin del trabajo”, es algo positivo, pues permite salir de la “sociedad salarial” o de la “sociedad del trabajo”, y desarrollar una economía plural, expandiendo las actividades humanas dentro de la esfera no mercantil, asegurar a todas las

---

<sup>13</sup> El detalle de las posiciones teóricas de diversos autores sobre este debate, es incluido en el “ANEXO 1 – POSICIONES TEÓRICAS SOBRE “EL FIN DEL TRABAJO”

personas un ingreso de existencia sin una necesaria contrapartida en trabajo y que esa tendencia debería consolidarse.

Jeremy Rifkin considera que, el fin del trabajo es algo que va a suceder indefectiblemente, debido a la globalización y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) que aumentan rápidamente la productividad, y condena a la mayor parte de la población al desempleo. Para hacer frente a las consecuencias que acarrearán, piensa que se debería constituir un “tercer sector” situado fuera del estado y del mercado, y otorgar a sus integrantes un ingreso de existencia en contrapartida de trabajos en empleos atípicos, para permitir la sobrevivencia de las víctimas directas o indirectas de esa transformación.

2. Quienes piensan que el trabajo asalariado no ha finalizado y que eso no va a ocurrir -al menos en el corto y mediano plazo-, también pueden clasificarse en otros dos grandes grupos:

- Por un lado, los que afirman que el mantenimiento de esa relación salarial es algo positivo; entre ellos se cuentan los que piensan que el modo de producción capitalista podrá evolucionar pero que no será superado: es necesario desarrollar las actividades mercantiles flexibles; reducir los costos de producción, aprovechar los beneficios de la mundialización; desarrollar el comercio y la competitividad.

- Por otro lado, los que sostienen que existirían varias alternativas, para que se produzca un cambio, una inversión en las relaciones de fuerza actuales entre el capital y el trabajo. Los economistas y políticos cercanos a las tendencias “social-demócratas” y del comunismo tradicional ven esa posibilidad siempre que se produzca

un fuerte crecimiento económico; los primeros lo visualizan en la escala internacional y principalmente en los países de la Tríada (Europa, Estados Unidos y Japón), mientras que los segundos lo hacen en la escala exclusivamente nacional, combatiendo los programas de integración económica europea y la constitución de uniones aduaneras y mercados comunes.

De acuerdo a lo aquí expuesto, y como orientación teórica para los fines de la presente investigación, las alumnas adhieren a la posición que sostiene que el trabajo asalariado no ha finalizado. El trabajo como tal no puede ser reemplazado porque es el resultado de la inteligencia de los trabajadores.

No puede desconocerse la transformación del contenido del trabajo y su modificación por causa de la introducción de las máquinas y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Tampoco se niega con esto la creciente precarización, el cambio de las reglas de trabajo, la fragilización por causa del desempleo y el rol debilitado de las organizaciones sindicales.

Esta crisis podrá enfrentarse incorporando las innovaciones tecnológicas y científicas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo prescriptas, y adicionalmente entendiendo las implicancias de la inteligencia humana en la ejecución del trabajo real, del trabajo vivo.

### **El proceso de trabajo y las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT)**

“La nueva noción de condiciones y medio ambiente de trabajo surgió en un momento histórico y es el resultado de diversos factores.

En primer lugar se debe mencionar la toma de conciencia acerca del valor que tiene la vida y la salud de los trabajadores así como de los efectos que tienen sobre ellas las condiciones y medio ambiente de trabajo. (...) El mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo va siendo reconocido como la condición necesaria para mejorar la calidad, incrementar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación.

En segundo lugar, cabe recordar que las luchas sociales se han transformado para dar cabida a la preocupación acerca de los diversos factores que conforman las condiciones y medio ambiente de trabajo de las cuales dependen en última instancia la calidad de la vida de trabajo, el nivel de la remuneración y del empleo. (...).”<sup>14</sup>

Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) deben ser analizadas tomando en cuenta sus dos dimensiones: objetivas y subjetivas (...). Los aspectos “objetivos”, susceptibles de una clara identificación, medibles cuantitativamente y por lo tanto comparables con determinadas normas: valores límites de exposición, máximos admisibles de concentración o tiempos límites máximos de exposición.

---

<sup>14</sup> Neffa, J. “¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?”. Área de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo (SECYT). Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CONICET). Editorial Hvmanitas.

Sin embargo, los estudios científicos desde hace casi dos décadas han puesto de manifiesto la necesidad de tomar también en consideración las dimensiones subjetivas de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Las CYMAT implican tomar en consideración al colectivo de trabajo como unidad de análisis, con lo cual en lugar de procurar aislar a cada trabajador de sus riesgos, lo que se busca es la eliminación de los mismos, porque atentan contra todos los trabajadores.

La investigación de los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales debe partir del análisis de los riesgos presentados en los tres elementos del proceso de trabajo: los medios de trabajo (instalaciones, maquinarias equipos, herramientas, procesos productivos), los objetos de trabajo (las materias primas, insumos intermedios, productos complementarios, etc.) y el trabajo humano (con sus características heterogéneas, su nivel de formación e información acerca de los riesgos existentes y su prevención, así como sus respectivas capacidades personales de adaptación y resistencia).

Según la OMS, “La salud no es algo que se posea como un bien sino en realidad es una forma de funcionar en armonía con su medio (trabajo, descanso, formas de vida en general). No sólo significaría verse libre de dolores y de enfermedades, sino también la libertad para desarrollar sus capacidades funcionales. La salud se desarrolla y se mantiene por una acción recíproca entre el patrimonio hereditario y el medio local. Como el medio de trabajo constituye una parte importante

del medio en que vive el hombre, la salud depende en gran medida de las condiciones de trabajo" (OMS, Informe Técnico, Nro. 571, Ginebra, 1975).

Como el trabajo no es solamente un derecho sino también una necesidad personal y social, también contiene en sí mismo una capacidad terapéutica cuando se realiza en condiciones y medio ambiente de trabajo adecuados. El reposo y el ocio creativo cumplen esa misma función. En efecto, las CYMAT que dan lugar a la carga global de trabajo que es inherente al puesto, provocan riesgos y daños para la vida y la salud de los trabajadores. Estos efectos se describirán luego, en "Los efectos de las CYMAT sobre la salud de los trabajadores".

La definición propuesta por Neffa es la siguiente: "las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) están constituidas 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. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la carga global del trabajo prescripto, la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, psíquica y/o mental de los trabajadores.

Dichos factores están determinados en última instancia por el proceso de trabajo vigente, el cual a su vez es el resultante de las relaciones sociales y de la interrelación entre las variables que actúan a nivel del contexto socio-económico y las características propias de los establecimientos; es este proceso de trabajo el que

define la naturaleza específica de la tarea a realizar por el colectivo de trabajo y por cada uno de los que ocupan dichos puestos.”<sup>15</sup>

Las repercusiones de las CYMAT sobre la vida y la salud de cada uno de los trabajadores va a depender por una parte, de la carga global de trabajo y por otra parte, de sus características personales junto con sus respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a los factores de riesgo del medio ambiente y de las condiciones de trabajo.

Los elementos que dan origen a esta diferenciación son la edad; sexo; estado de salud biológica, psíquica y mental; capacidades psico-motrices, psíquicas y mentales; la información, formación y calificaciones profesionales; las influencias del medio ambiente ecológico; la historia personal y profesional de los trabajadores y las aspiraciones y expectativas personales.

### **a) El proceso de trabajo**

Dentro de las empresas y organizaciones se lleva a cabo el proceso de producción, entendido en sus dos dimensiones: el proceso de trabajo y el proceso de valorización del capital (o sea, la generación de excedentes que se destinan a aumentar las inversiones).

Para Neffa, el proceso de trabajo juega un papel determinante en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo: es su origen y fundamento.

---

<sup>15</sup> Neffa, J. “¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?”. CEIL/CONICET. Ed. Hvmánitas. 2002.

El proceso de trabajo ha adoptado diversas modalidades a lo largo de la historia (artesanal, taylorista, fordista, post-fordista, informatizado) y en función de ello será el grado y el tipo de división social y técnica del trabajo así como la modalidad de extracción del excedente económico. Por cualquier método que se obtenga (prolongando la duración del tiempo de trabajo, aumentando el número de trabajadores o intensificando el trabajo, cambiando procesos, aumentando las inversiones, o con la nueva organización del trabajo), el excedente económico es el elemento que nutre el proceso de acumulación del capital.

La modificación sustancial de las CYMAT pasa por la transformación del proceso de trabajo preexistente y del proceso de valorización.

#### **b) El medio ambiente de trabajo**

El autor propone una clasificación de los riesgos según su naturaleza.

*Riesgos físicos:* ruido, vibraciones, temperatura, iluminación, humedad, radiaciones.

*Riesgos o contaminantes químicos del ambiente:* Estos riesgos tienen graves efectos sobre la salud de los trabajadores que están expuestos o que manipulan dichos productos. La toxicología es la ciencia que los estudia en particular, analizando las repercusiones de, por ejemplo, líquidos, polvos, humos, gases, vapores.

*Riesgos o contaminantes biológicos del medio de trabajo:* Pueden surgir por contacto con agentes infecciosos que presentan peligros reales o potenciales para la salud de los trabajadores: Son ejemplo de estos los virus, bacterias, hongos, parásitos, picaduras de insectos / mordeduras de animales (serpientes, ratas, etc.).

*Factores tecnológicos y de seguridad:* están relacionados con la organización del trabajo. Son los más conocidos, estudiados y controlados por parte de los servicios de seguridad e higiene en el trabajo. Estos riesgos son: disposición física o “Layout”, orden y limpieza, riesgo eléctrico, riesgo de incendio, maquinarias y herramientas utilizadas para sustituir el esfuerzo excesivo de los trabajadores así como ciertas tareas repetitivas, mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, trabajo en altura, riesgos de incendio / explosión, riesgos de transporte.

### **c) Las condiciones de trabajo**

Por condiciones de trabajo, se debe entender ante todo los ambientes físicos, químicos y biológicos, las condiciones de higiene, de seguridad y las características antropométricas del puesto de trabajo.

#### *1. La organización y el contenido del trabajo*

Estos dos factores están determinados directamente por el tipo de proceso de trabajo que predomine en la empresa y particularmente en el puesto de trabajo.

- *La organización del trabajo*

Denominamos organización del trabajo a la división del trabajo, el contenido de la tarea, el sistema jerárquico, las modalidades de la gestión, las relaciones de poder, las cuestiones de responsabilidad, etc.

Dos elementos permiten caracterizarla al nivel del puesto de trabajo.

La *división social del trabajo* es decir, la separación o integración por una parte de las tareas de concepción-preparación de la producción y por otra parte de ejecución.

Las tareas de concepción-programación han quedado en manos de los empleadores por intermedio del personal de dirección, los planteles técnicos y de supervisión, mientras que las tareas de ejecución (manuales o intelectuales), han sido asignadas a los trabajadores en virtud de la subordinación jerárquica que establece el contrato de trabajo.

La organización del trabajo se relaciona estrechamente con las dimensiones cognitivas de los trabajadores, dando lugar a la carga mental.

La *división técnica del trabajo*, se refiere a la mayor o menor parcelización de las tareas, asignando a cada trabajador en su propio puesto de trabajo la realización de un ciclo operatorio que debe cumplirse en un tiempo dado.

La relación de la organización del trabajo con el aparato mental no es unívoca, y existen casos en los que el trabajo es favorable al equilibrio mental y a la salud corporal. Cuando la relación establecida con la organización del trabajo es favorable en vez de ser conflictiva, es porque se cumple al menos una de estas condiciones:

- Las exigencias intelectuales, motrices y psicosenoriales de la tarea están de acuerdo específicamente con las necesidades del trabajador, de manera tal que el simple ejercicio de la tarea está en el origen de una descarga y de un “placer de funcionar”.

- El contenido del trabajo es fuente de una satisfacción sublimatoria: situación que podemos encontrar en circunstancias privilegiadas donde la concepción del contenido, de la cadencia y del modo operatorio está, en parte, librado al trabajador. Tales condiciones se encuentran en los oficios artesanales, las profesiones autónomas, y entre los responsables de altos cargos: trabajo organizado libremente o deliberadamente elegido.

Es a partir de un doble movimiento, de transformación de la organización del trabajo por una parte, y de disolución de los sistemas defensivos por otra, como puede nacer una evolución de la relación salud mental-trabajo.

Lo que está en cuestión es el tipo de hombres que fabrica la sociedad por medio de la organización del trabajo. Se trata de encontrar soluciones que permitan poner límite a la desestructuración de muchos de ellos por causa del trabajo.

- *El contenido del trabajo*

El contenido del trabajo al nivel del puesto se articula directamente con la división social y técnica del trabajo; con las dimensiones afectivas y relacionales del trabajador que lo va a ocupar, provocando una mayor o menor satisfacción en el trabajo y una determinada carga psíquica que aquel va a soportar, recibir o asumir.

Esos factores son:

- La descripción del puesto, que incluye en primer lugar la naturaleza de la tarea prescrita. De ella surgen la importancia estratégica del puesto dentro del conjunto del proceso productivo, los riesgos profesionales inherentes al

mismo, la carga global de trabajo que le correspondería normalmente y la valoración objetiva que se asigna socialmente al puesto.

- Las calificaciones profesionales requeridas por el puesto de trabajo para que se lleve a cabo la tarea prescripta, incluyen los conocimientos adquiridos en el sistema educativo formal, la formación profesional específica recibida ya sea dentro de la empresa o fuera de ella, las habilidades y destrezas adquiridas, la experiencia recogida luego de un tiempo en un colectivo de trabajo. Todos estos elementos son considerados cuando se asigna al puesto una cierta posición dentro del escalafón o de la clasificación de puestos vigentes, en virtud de lo cual se fija luego la remuneración básica.
- Las mayores o menores posibilidades que tienen los trabajadores que ocupan el puesto, para utilizar y desarrollar en el mismo las calificaciones profesionales de que disponen. En algunos casos los requerimientos del puesto superan a sus calificaciones generando frustraciones, miedo, rechazo del trabajo, sensación de impotencia, etc. En otros casos, cuando los requerimientos del puesto quedan por debajo del nivel o de la naturaleza de las calificaciones, surgen la insatisfacción y los conflictos generados por el sentimiento de "descalificación".
- El grado de responsabilidad que se asigna al trabajador en virtud del puesto de trabajo que ocupa, así como los resultados en materia de productividad, calidad, tiempos de ejecución y de entrega del producto, etc.

- El carácter individual o colectivo del puesto de trabajo, así como las comunicaciones y cooperación que deben seriamente establecer los demás trabajadores.
- El grado de autonomía, de interdependencia o de subordinación del trabajador que ocupa el puesto respecto de los demás, que incluye tanto las relaciones horizontales como verticales (con supervisores y la dirección), que condicionan, limitan o promueven el margen para organizar de manera autónoma el proceso de trabajo y los tiempos a asignar.
- Las posibilidades normales de promoción profesional que son inherentes al puesto, en virtud de las calificaciones, la antigüedad, el cumplimiento satisfactorio de la responsabilidad asumida, la evaluación del desempeño, además de las actitudes personales para ejercer tareas de mayor jerarquía y responsabilidad con o sin personal a cargo.

## *2. La duración y configuración del tiempo de trabajo*

El trabajo debe permitir al trabajador disponer de tiempo libre para su descanso y recreación, tal como lo establece la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esto significa que en la organización del trabajo se deben determinar límites o bases para la fijación de: duración máxima de la jornada de trabajo; pausas dentro de la jornada para recuperarse de la fatiga; descanso semanal; licencias por vacaciones remuneradas y por otras razones; horas y jornadas extraordinarias; trabajo nocturno; trabajo por turnos; edad mínima de ingreso al trabajo; edad máxima de permanencia en la actividad.

### *3. Los sistemas de remuneración*

“La remuneración no es sólo una compensación por el trabajo realizado, sino que al mismo tiempo, de acuerdo con su nivel, periodicidad, composición y modo de cálculo, constituye un factor de deterioro de las condiciones de trabajo, ya que puede implicar dependencia, exigencia de un determinado rendimiento y pago por perjuicios sufridos o incluso por correr riesgos profesionales.”<sup>16</sup>

El sistema de remuneraciones tiene repercusiones directas e indirectas sobre la salud de los trabajadores.

Todos los sistemas de remuneración procuran conciliar distintos intereses: los requisitos del puesto de trabajo y las tareas prescritas por una parte y el esfuerzo y las expectativas de los trabajadores por la otra.

Respecto del salario, éste contiene diversas significaciones, concretas en primer lugar (mantener a la familia, ganarse las vacaciones, pagar las mejoras del alojamiento, reembolsar las deudas), pero también más abstractas, en la medida en que el salario contiene sueños, visiones imaginarias y proyectos de posibles realizaciones. De manera inversa, el salario puede vehicular todos los significados negativos que implican las limitaciones materiales que impone.

### *4. La ergonomía*

Esta disciplina estudia la actividad del hombre en situación de trabajo, utilizando los conocimientos generados por la ciencia y la tecnología, la psicología

---

<sup>16</sup>Gorini, A., Passadore N., Perelstein S. y otros. “Condiciones y medio ambiente de trabajo en la construcción y grandes obras de infraestructura” en “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en la Argentina - II La situación en sectores específicos”. CEIL. Ed. Hvmánitas. 1985

cognitiva, la fisiología del trabajo, la seguridad e higiene en el trabajo, la medicina del trabajo y la ingeniería de producción, con el objeto de adaptar los edificios, maquinarias, equipos, y herramientas a los trabajadores y usuarios. Procurando al mismo tiempo un trabajo seguro, confortable y salubre, y un mejor funcionamiento y eficiencia del sistema productivo.

#### *5. El modo de gestión de la fuerza de trabajo*

##### a) Estabilidad o precariedad

El carácter permanente o estable del puesto de trabajo o por el contrario su naturaleza temporaria, precaria, inestable, insegura o estacional, forma parte de las condiciones de trabajo.

##### b) El sistema y los niveles de autoridad jerárquica

Entre la dirección y el trabajador que tiene la responsabilidad operativa puede haber muchos o pocos escalones e intermediarios y la comunicación entre los mismos puede ser permanente o esporádica, rígida o flexible. Todo ello varía según sean las características, las dimensiones y la organización de la empresa así como el proceso de trabajo predominante, sistema de mando, de supervisión y de control de los trabajadores por parte de la dirección de la empresa.

“Liderazgo es la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”, p. 458.

Toda persona que está en un lugar de poder desencadena efectos emocionales en el grupo que conduce por la especial situación en la que queda ubicada en el imaginario colectivo y por la autoridad que posee su investidura.

El líder representa el ideal, por lo tanto es un modelo identificatorio para el grupo. Su coherencia expresiva producirá tanto adhesiones como rechazos según lo que se ponga en juego.

El liderazgo no es sólo una cuestión de comportamiento o estilo, sino también de ética y contenido, de fidelidad a ciertos valores.

c) El estilo de gestión

Los distintos estilos de liderazgo producen diferentes reacciones en los grupos, con efectos directos en la tarea, en la calidad de vida laboral y en la vida afectiva y relacional de los trabajadores

La gestión de la fuerza de trabajo puede llevarse a cabo de muchas maneras: autoritaria, despótico, paternalista, discrecional, democrática, participativa, etc.

A continuación se definen los líderes según Max Weber:

*Líder autocrático:*

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, y que sus colaboradores son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los colaboradores es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los

niveles de desempeño de sus colaboradores con el fin de evitar desviaciones con respecto a sus directrices.

*Líder participativo o democrático:*

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus colaboradores pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus colaboradores para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus colaboradores a incrementar su capacidad de auto-control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Apoya a sus colaboradores pero sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia, sigue en sus manos.

*Líder liberal o de rienda suelta:*

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Espera que los colaboradores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

d) El sistema de incorporación y desarrollo del personal

También forman parte del modo de gestión de la fuerza de trabajo los criterios y procedimientos en cuanto a la selección y reclutamiento del personal, la inducción del mismo, la capacitación y entrenamiento, la movilidad interna -obligada o voluntaria- para ocupar otros puestos, la evaluación del desempeño siguiendo ciertos criterios, así como las sanciones y promociones que puedan resultar.

*6. Los servicios sociales y asistenciales (de la empresa y/o de las organizaciones sindicales) para bienestar de los trabajadores y de sus familias*

*7. La posibilidad de participación de los trabajadores*

Esta participación puede manifestarse tanto en la gestión de la empresa (con roles de tipo informativo, consultivo, proposicional o decisional), como en el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y en el proceso de modernización y de introducción de nuevas tecnologías.

**La carga de trabajo y sus dimensiones**

La carga global de trabajo constituye una resultante de la acción articulada de, todos los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo y de los factores de las condiciones de trabajo que están presentes en una empresa u organización y repercuten sobre el colectivo de trabajo y cada uno de los trabajadores.

La carga global de trabajo no tiene necesariamente una connotación "negativa" en virtud de la cual provocaría siempre algún tipo de daño. Obliga al

organismo humano así como a sus dimensiones psíquicas y mentales a hacer un esfuerzo de adaptación y de resistencia ante los factores de riesgo para que estos no provoquen daños. El resultado es un cierto equilibrio o desequilibrio que, cuando ciertas condiciones están reunidas, puede significar una satisfacción personal o grupal por el trabajo realizado así como la posibilidad de desarrollar sus potencialidades físicas, psíquicas y mentales.

Se analizarán a continuación tres de sus dimensiones más importantes: física, psíquica y mental.

### *1. La carga física y el esfuerzo muscular*

El esfuerzo físico muscular resulta de la contracción de los músculos que actúan para inmovilizar o para desplazar el cuerpo.

La llamada carga “estática” de trabajo, asociada a trabajos administrativos u otros que deben ser realizados sentados y en posiciones casi inmóviles, es subvaluada en cuanto a sus efectos sobre la fatiga.

Las actividades físicas se dan conjuntamente con actividades mentales y psíquicas, aun cuando estas últimas no sean reconocidas socialmente y no sean consideradas a los fines de determinar los salarios.

La carga física de trabajo implica un desgaste de energía, una modificación de la frecuencia cardíaca y otros efectos sobre el organismo.

### *2. La carga mental*

Al hablar de la carga del trabajo mental nos referimos a los requerimientos y exigencias del puesto de trabajo en cuanto a las actividades de tipo cognitivo. Estas dependen por una parte de la estructura y del funcionamiento del proceso de conocimiento y por otra parte de la naturaleza, cantidad y frecuencia de la información que debe ser percibida, captada y procesada en una determinada unidad de tiempo.

Neffa utiliza la teoría de la psicología cognitiva de Jean Piaget para el estudio de las condiciones de trabajo. Según ésta, habría diversos niveles en cuanto a las etapas de la formación de las estructuras mentales que se van constituyendo desde la niñez. La última de dichas etapas consiste en la conformación de las estructuras formales o hipotético-deductivas de los adolescentes y adultos.

Durante su actividad laboral los trabajadores perciben informaciones recurriendo a un pensamiento ya sea concreto o abstracto.

Toda la actividad mental es un proceso complejo que implica percibir las informaciones, identificarlas y reconocerlas con ayuda de la memoria, adoptar decisiones como respuesta a la información percibida, que pueden ser plenamente conscientes o de carácter rutinario y que culmina con la actividad y el posterior control y evaluación de la misma.

El sistema nervioso central es el encargado de seguir y controlar este complejo mecanismo que desemboca en la adopción de decisiones, el desarrollo de actividad y su posterior evaluación, comparando los resultados buscados con los logrados.

La carga mental puede analizarse siguiendo diversas etapas del proceso de adopción de decisiones para actuar:

1. En primer lugar depende del número y de la frecuencia de las informaciones emitidas por las fuentes informativas, así como de la cantidad de información transmitida y de su densidad.

2. Cuando hay una sobrecarga de información a procesar y se debe priorizar, se debe recurrir al auxilio de la memoria antes de tomar decisiones.

3. Si la información se transmite de manera breve, se debe usar mucho más intensamente la atención y la memoria.

4. No se debería solicitar a un mismo trabajador en su puesto de trabajo que perciba y procese numerosas informaciones al mismo tiempo para adoptar simultáneamente decisiones conscientes, cuando se dispone de una cantidad de tiempo limitado.

5. Por otra parte se afirma la existencia de una cierta "densidad cognitiva" en función de la naturaleza y del contenido de la información que debe procesarse en un tiempo dado.

6. Cuanto más complejas son las señales o informaciones que deben ser percibidas, identificadas y procesadas para adoptar una decisión y realizar una actividad, más se contraen ciertos músculos con lo cual una elevada carga mental puede terminar provocando perturbaciones fisiológicas. Es así que el trabajo ante pantallas provoca una fatiga visual y los músculos del cuello, de la nuca y de la espalda se contraen.

Puede existir una sobrecarga o una subcarga mental y en ambos casos se afecta negativamente al trabajador. Cuando hay subcarga mental a causa del

contenido y de la organización del trabajo, se tiende a perder la atención y a estar menos vigilante. Cuando hay una sobrecarga mental los trabajadores experimentan un sufrimiento que puede traducirse en agresividad y en otros casos esto origina ausentismo, altas tasas de rotación, trabajo con bajos estándares de calidad, errores en cuanto a las tareas realizadas, conflictos personales y laborales, etcétera.

### *3. La carga psíquica*

La carga psíquica, o los aspectos psico-sociales de la carga de trabajo, se relacionan con el contenido del trabajo. Se trata esencialmente de los aspectos afectivos y relacionales propios de los requerimientos de los puestos de trabajo.

Los principales factores que actualmente son considerados como formando parte de los determinantes y condicionantes de la carga psíquica de trabajo son los siguientes:

a) El grado de iniciativa y autonomía que requiere o exige el puesto de trabajo respecto del trabajador que lo ocupa para desarrollar su actividad.

b) El grado de ambigüedad acerca de los resultados de la tarea realizada, en cuanto a conocer si se cumplieron o no los objetivos, si se respetaron los márgenes admisibles de error, etc.

c) El status social o el reconocimiento social de la actividad propia a cada puesto de trabajo, en virtud de las calificaciones profesionales requeridas, de la naturaleza misma de la tarea asignada, del nivel de remuneraciones, de su prestigio o del menosprecio que se tiene hacia ella.

d) La comunicación y cooperación que se establece funcionalmente desde un puesto de trabajo con los demás.

e) Las relaciones o contacto con los usuarios, clientes y el público en general provocan en ocasiones estados depresivos o despiertan una cierta agresividad.

f) La responsabilidad en cuanto al manejo de dinero.

La valoración de los aspectos afectivos y relacionales inherentes al puesto de trabajo es realizada por cada uno de los trabajadores, generando una mayor o menor satisfacción en el trabajo. También puede haber una sub-carga y una sobrecarga psíquica, que varían considerablemente según sea el puesto de trabajo que se trate.

Con la incorporación de las NTIC se desplaza la carga global de trabajo propia de cada puesto: disminuyen la carga física y los esfuerzos musculares pero aumentan la carga psíquica y mental.

## **Los efectos de las CYMAT sobre la salud de los trabajadores**

### *1. La fatiga*

El efecto primero y más evidente del trabajo es la fatiga. Su recuperación implica el reposo (sobre todo el sueño), la alimentación y el cuidado de la salud. También se recupera con pausas en el trabajo, descanso semanal y vacaciones anuales, vida afectiva familiar y relaciones sociales.

Los trabajadores pueden experimentar una fatiga de tal intensidad que adopta dimensiones patológicas y que requiere un tratamiento médico para superarla: períodos de reposo suplementarios, régimen alimenticio, medicamentos de diverso tipo e incluso un cambio de puesto de trabajo.

### *2. El envejecimiento prematuro*

Es provocado por el desgaste excesivo de la fuerza de trabajo. Entre los signos de este envejecimiento se cuentan los siguientes: la necesidad de disponer de un mayor tiempo para reaccionar ante ciertas señales, la reducción de la memoria inmediata, la disminución de la aptitud para el aprendizaje de nuevas tareas y/o tasas más elevadas de incidentes y de accidentes de trabajo.

François Daniellou (1988) señala que además de estos normales efectos negativos del envejecimiento sobre las capacidades de trabajo, con el correr del tiempo los trabajadores acumulan una experiencia profesional, lo cual es un hecho positivo que facilita el ejercicio de su actividad, puesto que gracias a ella llegan a elaborar procedimientos más económicos en tiempo y en esfuerzo.

### *3. Las enfermedades profesionales y las enfermedades ligadas al trabajo*

El concepto y la cobertura de la noción de enfermedad profesional es muy diferente según sean los países y su reconocimiento formal depende de su inclusión o no dentro de un listado sancionado legalmente.

Las enfermedades profesionales o relacionadas con el trabajo no son solamente de carácter biológico, sino que pueden adoptar modalidades psíquicas o mentales y, en todo caso, las tres dimensiones están siempre presentes en cada patología específica.

### *4. Los efectos de las CYMAT sobre las dimensiones psíquicas y mentales de los trabajadores*

Las consecuencias negativas de las CYMAT sobre las dimensiones psíquicas y mentales han sido poco estudiadas. Se ha intentado separarlas de las dimensiones físico-biológicas sin percibir su unidad, y se ha puesto el acento en los aspectos relacionales y afectivos del trabajo, descuidando las dimensiones cognitivas. Por otra parte, ha predominado la tendencia a la medicalización y al tratamiento de carácter psiquiátrico de aquellos trabajadores que experimentan cuadros psíquicos y mentales a consecuencia de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

No podemos dejar de mencionar las tensiones, la ansiedad, la angustia, la carga psíquica y mental experimentada por los trabajadores que cumplen funciones de mayores responsabilidades. A la propia carga de su puesto de trabajo se agregan todas las que provienen de su función social: situaciones conflictivas, demandas

insatisfechas, problemas difíciles de resolver, postergaciones en cuanto a la propia promoción profesional, no ser más dueño de su tiempo fuera del lugar de trabajo, etc.

La ansiedad y la angustia de los trabajadores son dos de las consecuencias que tiene la carga psíquica de trabajo generada por las CYMAT.

La ansiedad se ha definido como una tensión interna que sufre la persona del trabajador frente a factores externos que considera riesgosos para su vida y su salud, en especial cuando ellos son en parte desconocidos o cuando no puede llegar a dominarlos o controlarlos. Esta tensión se manifiesta como un estado de permanente alerta y vigilancia necesarios para hacer frente a los incidentes y acontecimientos impredecibles, ante el riesgo y la inseguridad, ante la incertidumbre.

La angustia sería el resultado de un estado de tensión interna pero que es el fruto de una situación subjetiva, interior a los mismos trabajadores. Esta tensión afecta más específicamente a quienes tienen asignadas tareas de responsabilidad en sus puestos de trabajo: esa responsabilidad (asumida, asignada o impuesta) se referiría a los objetos de trabajo, a los medios de trabajo, al proceso de producción en sí mismo (volumen, calidad, tiempos de entrega, costos, productividad), a los trabajadores (selección y reclutamiento, rotación, ausentismo, resolución de conflictos laborales, disciplina, sanciones y promociones) y, por último, a la marcha general de los negocios en virtud de la competencia existente en el mercado o a dificultades creadas por la coyuntura .

Con frecuencia el trabajo origina un sufrimiento psíquico y una insatisfacción que va a repercutir sobre la vida extra-profesional y sobre la familia del trabajador. Los deseos y las aspiraciones pueden verse frustrados por su situación de trabajo y en

particular por el contenido y la organización del trabajo. Este sufrimiento se manifiesta también fuera del lugar de trabajo y explica la tendencia creciente al consumo de tranquilizantes, antidepresivos, somníferos, etc., incluyendo la automedicación.

#### *5. Los accidentes de trabajo*

Los accidentes de trabajo son analizados con ayuda de ciertos indicadores: la tasa de frecuencia y la tasa de gravedad. Éstos son en general suministrados por empresas grandes, donde las normas jurídicas y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social actúan más eficientemente, pero están ocultando el proceso de subcontratación y la precarización del empleo y de influencia de la crisis y la desocupación (la declaración de accidentes puede llegar incluso a dar lugar al despido del trabajador).

Las causas de los accidentes están presentes en el medio ambiente de trabajo, en las condiciones de trabajo, en los dispositivos tecnológicos propios del proceso de trabajo. Hay causas ligadas con la organización del trabajo, con la falta de formación y de información de los operarios y también porque las malas relaciones de trabajo crean un clima social deteriorado que genera tensiones y conflictos. También hay causas derivadas de las características de la fuerza de trabajo: su mayor o menor aptitud física, psíquica y mental con respecto a las exigencias de la tarea asignada.

#### *6. Condiciones y medio ambiente de trabajo, satisfacción de los trabajadores y realización personal*

El trabajo no solamente permite ganar dignamente una remuneración que sirve para la conservación y la reproducción de la vida. Procurar que las condiciones y

medio ambiente de trabajo no deterioren la vida y la salud de los trabajadores, es un objetivo que atraviesa a todos los sistemas económicos contemporáneos.

Los aspectos vinculados con la satisfacción y el reconocimiento en el puesto de trabajo serán descriptos más adelante.

### **De la Psicopatología a la Psicodinámica del trabajo**

Las condiciones de trabajo están específicamente relacionadas con los daños causados a la salud del cuerpo de los trabajadores, pero es necesario identificar lo que en la situación de trabajo, pone específicamente en cuestión al funcionamiento psíquico. La **psicopatología del trabajo** asigna la función patógena (o estructurante) a la organización del trabajo.

La psicopatología del trabajo estudia la relación psíquica del trabajo e investiga los recursos movilizados por los hombres y mujeres para enfrentar las restricciones del trabajo. Así se descubrieron las estrategias de defensa contra el sufrimiento en el trabajo, en las defensas colectivas.

En este proceso de conocimiento se encuentra también el interés por conocer las consecuencias del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores, ya sea que estas consecuencias sean nefastas -en ese caso será entonces patógeno- o que sean favorables- en cuyo caso será estructurante. Además de interesarse por la salud mental de los trabajadores, se preocupa por las condiciones para la transformación del trabajo.

Si bien la organización del trabajo es peligrosa para el funcionamiento psíquico, la gran mayoría de los trabajadores llega a evitar la descompensación psiquiátrica. Para designar este equilibrio (inestable), que no llega a ser enfermedad mental, hablaremos de sufrimiento.

El sufrimiento implica una confrontación entre los factores patógenos provenientes de la organización del trabajo y los procedimientos defensivos elaborados por los mismos trabajadores.

Si el trabajo puede ser patógeno, también puede ser fuente de placer e incluso contribuir a la lucha para conquistar y defender la salud. Esto conduce a estudiar las características de las organizaciones del trabajo que dan acceso al placer, a la salud mental y también a la salud del cuerpo.

La psicopatología del trabajo considera la organización del trabajo como una relación social, que interviene específicamente en la cuestión de decidir cómo debe realizarse el trabajo. La organización del trabajo puede ser transformada basándose en las capacidades creadoras o en lo que podemos denominar las aptitudes de los trabajadores para la investigación sobre su trabajo.

Surge una propuesta en 1992 que es la **psicodinámica del trabajo**. Para reunir todas estas investigaciones que van desde el sufrimiento al placer en el trabajo, desde las patologías mentales al desarrollo de sí mismo por el trabajo.

### **El trabajo entre sufrimiento y placer**

La relación entre sufrimiento y empleo remite al sufrimiento de quienes no tienen un trabajo o empleo; la relación entre sufrimiento y trabajo, en cambio, al de quienes siguen trabajando.

La vivencia depresiva condensa los sentimientos de indignidad, de inutilidad y de descalificación. Esa depresión es dominada por la fatiga. Realizar una tarea sin inversión material ni afectiva, exige la producción de esfuerzo, de voluntad, que en otras circunstancias serían soportadas por el juego de la motivación y del deseo.

El nivel de calificación, de formación, no es suficiente con respecto a las aspiraciones. En la adaptación del contenido de la tarea a las competencias reales del trabajador, el sujeto puede encontrarse en situación de sub-empleo de sus capacidades, o al revés en una situación demasiado compleja, con el riesgo de un fracaso inmediato.

En el contenido significativo del trabajo con respecto al sujeto, entra la dificultad práctica de la tarea, el significado de la tarea realizada con respecto a un oficio o profesión, y el status social ligado implícitamente al puesto de trabajo.

La organización del trabajo afecta la vida mental y la esfera de las aspiraciones, de las motivaciones y de los deseos.

El sufrimiento comienza cuando la relación hombre-organización del trabajo está bloqueada; cuando el trabajador ya utilizó al máximo sus facultades intelectuales, psicosenso-motrices, psicoafectivas de aprendizaje y de adaptación. Cuando un

trabajador utilizó todo lo que disponía de saber y de poder sobre la organización del trabajo y cuando ya no puede cambiar la tarea, es decir, cuando los medios de defensa contra las restricciones físicas se han agotado. No es tanto la importancia de las exigencias mentales o psíquicas del trabajo la que hace aparecer el sufrimiento, sino más bien la imposibilidad de toda evolución para aliviarlo. La certeza de que el nivel alcanzado de insatisfacción ya no puede disminuir más, marca la entrada al proceso de sufrimiento.

En general, cuanto más rígida es la organización del trabajo, mayor es la división del trabajo, menor el contenido significativo del trabajo y, sobre todo, menores las posibilidades de rediseñarlo. Correlativamente, el sufrimiento aumenta.

La organización del trabajo ejerce una acción específica sobre el aparato psíquico. El sufrimiento de índole mental, comienza cuando el hombre en situación de trabajo ya no puede aportar ningún condicionamiento para su tarea en un sentido más acorde con sus necesidades fisiológicas y sus deseos psicológicos.

Christophe Dejours realiza un análisis de las implicancias del trabajo real y prescripto. Él señala que desde el punto de vista ergonómico del trabajo y de la actividad, la tarea define tanto el objetivo a alcanzar como el camino a recorrer para alcanzar ese objetivo. La tarea es lo que está *prescripto* en la organización del trabajo, pero se ha demostrado que los trabajadores no respetan nunca las prescripciones en su integralidad, porque el trabajo concreto no se presenta nunca exactamente como lo prevén quienes lo conciben y lo organizan.

Lo que denomina el *trabajo real* es aquello que modifica las previsiones, y se manifiesta primero como un fracaso. Lo “real del trabajo” se define como aquello que resiste a los conocimientos, los saberes, los saberes-hacer, al control, y obliga al trabajador a formar en sí mismo nuevas habilidades que no poseía antes.

“Lo real es en primer lugar una experiencia afectiva y subjetiva (...) Genera en primer lugar un sentimiento de sorpresa, luego sobreviene fácilmente la irritación, el malestar, a veces también la rabia, la decepción, y también puede ser un sentimiento de cansancio, de duda, y rápidamente un sentimiento de impotencia. (...) Trabajar es siempre, en primer lugar, fracasar. Y luego, en segundo lugar, trabajar es siempre sufrir. No hay trabajo sin sufrimiento.”<sup>18</sup>

La resistencia al fracaso es un momento decisivo. “El cuerpo siempre está al principio de la inteligencia del trabajo (...) La inteligencia en el trabajo es la inteligencia del cuerpo entero (...) Es el primer nivel fundamental de la sublimación.”<sup>19</sup> En palabras del filósofo Michel Henry es la *cuerpopropiación* del mundo.

La forma que toma el sufrimiento cambia con el tipo de organización del trabajo. El sufrimiento sólo puede descubrirse mediante un conjunto de situaciones propias de cada oficio y que constituye su sintomatología. En ciertos casos resulta propicio para la productividad y se vuelve un instrumento de explotación y rendimiento.

Para explicar en qué consiste este sufrimiento del trabajo, en su libro “La Banalización de la Injusticia Social”, Dejours se limita a los siguientes aspectos:

---

<sup>18</sup> Dejours, C. “El sufrimiento en el trabajo”. Ed. Topía. 2015

<sup>19</sup> Dejours, C. “El sufrimiento en el trabajo”. Op. cit.

### *1. El temor a la incompetencia*

En el trabajo, lo concreto se da a conocer al sujeto por un desfasaje entre la organización prescripta del trabajo y la organización real del trabajo. La gestión concreta del desfasaje entre lo prescripto y lo real tiene que ver con “la movilización de los resortes afectivos y cognitivos de la inteligencia”. (Dejours, 1993a; Bohle y Milkau, 1991; Detienne Vernant, 1974).

A los trabajadores que están en estas situaciones generalmente les resulta imposible determinar si sus fracasos tienen que ver con una falta de competencia o con anomalías del sistema técnico. Esto constituye una causa de angustia y sufrimiento que toma la forma del miedo a ser incompetente, a no poder estar a la altura o ser incapaz de enfrentar correctamente situaciones inusuales o inesperadas, en las que, justamente, esté involucrada la responsabilidad.

### *2. Forzados a trabajar mal*

Aunque el que trabaja sepa lo que debe hacer, en ocasiones no puede hacerlo porque se lo impiden restricciones sociales del trabajo. Esto se refiere a cuestiones vinculadas con el clima social, la cooperación, la comunicación y trabajo en equipo, etc. La obligación de “hacer mal el trabajo” pone al trabajador en una situación psicológicamente dolorosa en relación con los valores del trabajo bien hecho, el sentido de la responsabilidad y la ética profesional.

### *3. Sin esperanzas de reconocimiento*

En otros casos, se hace posible trabajar en buenas condiciones técnicas y sociales. En su gran mayoría, quien trabaja se esfuerza por hacer las cosas lo mejor posible y pone en ello mucha energía, pasión y compromiso personal. Cuando esto no es reconocido, cuando pasa desapercibido en medio de la indiferencia general o los demás lo niegan, el resultado es un sufrimiento peligroso para la salud mental, y se produce una desestabilización de las referencias en que se apoya la identidad.

El reconocimiento se presenta como un elemento decisivo en la dinámica de movilización subjetiva de la inteligencia y la personalidad en el trabajo (lo que se denominaba tradicionalmente “motivación en el trabajo”). Este reconocimiento pasa por el “juicio de utilidad” (económica, técnica, etc.) y “juicio de belleza” a través de la mirada de los pares (Dejours, 1993b).

Cuando se reconoce la calidad del trabajo, lo que adquiere sentido son los esfuerzos, angustias, dudas, decepciones y desalientos. El sujeto puede transferir ese reconocimiento del trabajo al registro de la construcción de su identidad. Ese momento se traduce afectivamente por un sentimiento de alivio, de placer, e incluso de orgullo. Y el trabajo se inscribe así en la dinámica de la autorrealización.

### *4. Sufrimiento y defensa*

Si el sufrimiento no está acompañado por una descompensación psicopatológica (es decir, por una ruptura del equilibrio psíquico que se manifiesta en

la eclosión de una enfermedad mental), es porque el sujeto despliega contra él ciertas defensas que le permiten controlarlo. La investigación clínica demostró que, en el campo de la clínica del trabajo, junto a los mecanismos de defensa clásicos descritos por el psicoanálisis, están las defensas construidas y sostenidas colectivamente por los trabajadores. Se trata de las "estrategias colectivas de defensa", que varían en función de cada tipo de organización del trabajo y reemplazan los mecanismos de defensa individuales.

### **Trabajo y ansiedad**

La ansiedad, concepto que no es propiamente psicoanalítico, está presente en todos los tipos de tareas profesionales y requiere elaboración de defensas particulares. Es la respuesta, a nivel psicológico, a todo lo que contiene riesgo y no está controlado por la prevención colectiva.

Se habla de los efectos de la “carga psicosensorial” que incluyen los esfuerzos de vigilancia, la tensión de concentración, de memorización, etc. Muy rara vez los obreros dan cuenta de este sufrimiento que sería la consecuencia de una sobrecarga psicosensoriomotriz o de una saturación de trabajo. Aún en momentos donde la carga de trabajo es débil, no se liberan de la “tensión nerviosa”. La ansiedad, ya sea que provenga de los riesgos o de las cadencias, perturba la salud mental.

La intensidad de la ansiedad también está dada por los trastornos del sueño y por el uso de medicamentos psicotrópicos.

Encarar en el trabajo de oficina únicamente los dolores de posturas o la carga psicosensores es un grave error. A la falta de interés por el trabajo se agrega la ansiedad, fruto de las relaciones humanas deterioradas por la organización del trabajo.

Por “relaciones de trabajo” se entiende a todas las relaciones humanas creadas por la organización del trabajo (relaciones con la dirección, con la supervisión, con los otros trabajadores).

Las relaciones de trabajo se presentan en términos políticos y en términos de poder. Mediante la desigualdad en la división del trabajo se canalizan la agresividad, hostilidad y perversidad de los jefes. La frustración y la agresividad en las reacciones, reprimidas por parte de los trabajadores, generan efectos sobre su funcionamiento mental.

La apreciación del jefe abarca los puntos que entran en el cálculo del salario, de la promoción, de los pedidos de traslado, de las licencias, de la distribución de las tareas, retraso autorizado o sancionado. La dirección y los jefes de oficina buscan el secreto como palanca de manipulación psicológica generando vergüenza y culpabilidad. Esta atmósfera contamina las relaciones entre empleados y crea sospecha, rivalidad y perversidad entre unos y otros. Así se encuentra desplazado el conflicto de poder, de conflictos en sentido vertical pasamos a contradicciones que juegan ahora a nivel horizontal. Apenas surgen tales rivalidades, el jefe podrá participar con el poder que le confiere su posición jerárquica. Frustración y ansiedad deben ser vividos en el aislamiento y la soledad afectiva, que tiene como efecto agravarlas aún más.

Podemos reagrupar esquemáticamente los diferentes componentes de la ansiedad en tres rubros:

a) La ansiedad relativa a la degradación del funcionamiento mental y del equilibrio psico-afectivo: la primera se refiere a la desorganización del funcionamiento mental: sentimiento de esclerosis mental, de parálisis de la imaginación, de la puesta en reposo de la inteligencia, en cierto modo de despersonalización. El segundo tipo, resulta de la desestructuración de las relaciones psico-afectivas espontáneas con los compañeros de trabajo o de su intoxicación; o de la implicación forzada en las relaciones de violencia y de agresividad con la jerarquía.

b) La ansiedad relativa a la degradación del organismo: resulta del riesgo sobre la salud física. Ya sea del riesgo de accidente, riesgo de enfermedades profesionales, aumento del índice de morbilidad, enfermedades “psicosomáticas”.

c) La ansiedad engendrada por la “disciplina del hambre”: los trabajadores exponen su equilibrio y funcionamiento mental a la amenaza que contiene el trabajo para hacer frente a una exigencia que es aún más imperiosa: sobrevivir.

La ansiedad de considerable intensidad puede ser tolerada con la condición de que sea equilibrada por la acción del sistema motivación-satisfacción.

### **El placer en el trabajo**

A diferencia de las defensas contra el sufrimiento, que pueden ser objeto de una elaboración colectiva, el placer sigue siendo una dimensión estrictamente individual, derivada del deseo. El estudio del placer en el trabajo se basa en el análisis del proceso conocido en el psicoanálisis bajo el nombre de sublimación. El cual

consiste en tomar el campo social, y en particular el trabajo, como un espacio donde se ponen en juego deseos que no pudieron encontrar las condiciones propicias para su satisfacción. Es así como el trabajo es el mediador privilegiado entre inconsciente y campo social. El trabajo se denomina entonces estructurante.

Las tareas de concepción en las organizaciones del trabajo estructurantes, brindan a menudo las condiciones necesarias para la sublimación.

La transformación del sufrimiento en placer pasa por el **reconocimiento**. Existen dos formas de juicio de reconocimiento. El primero es un *juicio de utilidad*, utilidad económica, social o técnica de la contribución aportada por el trabajador a la organización del trabajo. Este juicio de utilidad es muy importante para el sujeto porque es lo que le confiere un status en la organización para la que trabaja, y un status en la sociedad. El segundo es el *juicio de belleza*. Se enuncia siempre en términos estéticos (por ejemplo, “es un lindo trabajo”). El juicio de belleza connota primeramente la conformidad del trabajo cumplido con las reglas del oficio y es el juicio de los pares, de los colegas. Su impacto sobre la identidad es considerable ya que, reconocido por sus pares, un trabajador accede a la pertenencia; pertenece a un equipo, a un colectivo, a una comunidad. El segundo aspecto de este juicio de belleza es la originalidad.

Lo que es esperado por el trabajador en su juicio de utilidad y belleza es que este juicio se refiera a la calidad de la prestación, a la calidad del trabajo cumplido.

El primer nivel de la sublimación, el de la *cuerpropiación*, es intrasubjetivo. El trabajo, a través del segundo nivel de sublimación, que es el *reconocimiento*,

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

constituye una chance con respecto a la continuidad de la identidad y de la salud mental.

En la sublimación hay un tercer nivel que hay que tomar en cuenta, es el que encontramos en todos los trabajadores que tratan de hacer su trabajo al servicio del bien. Es lo que podríamos llamar la *sublimación común*.

## **Hiperactividad**

En el análisis etiológico de la hiperactividad profesional es difícil distinguir entre lo que resulta propio de la coerción laboral, lo que proviene de la idiosincrasia del sujeto y lo que llega desde los conflictos del espacio privado.

La “hiperactividad profesional” es una noción estrictamente descriptiva y no prejuzga acerca de sus causas. Se puede admitir que hay hiperactividad profesional sobre la base de una observación exterior, por simple comparación con el tiempo dedicado al trabajo. En ese caso, la hiperactividad se refiere solamente a la cantidad de trabajo o a su duración y no concierne a la calidad del mismo, de la que sabemos que no se puede evaluar por la observación directa (Dejours, 2001). Pero puede admitirse también que hay hiperactividad cuando el sujeto mismo es el que afirma que no logra disminuir una carga de trabajo a la que considera excesiva, es decir, el exceso de trabajo le es impuesto o se impone a él, a pesar suyo .

Lo que se denomina «workoholism» en cambio, es un diagnóstico que designa a la vez una conducta y una causa precisa: la compulsión, la dependencia psíquica respecto de la actividad y la incapacidad de concederse y gozar de tiempo de descanso. La concepción etiológica subyacente hace referencia, con mayor o menor rigor, a la teoría de la adicción (McDougall, 1978).

El término de hiperactividad profesional remite a la noción de actividad, que conviene distinguir de la de acción. La actividad designa esencialmente gestos, posturas, procesos cognitivos y un compromiso de la afectividad y del cuerpo en la inteligencia práctica que, está dirigida hacia la eficacia del hacer. La noción de acción

implica, por su parte, la reflexión del sujeto acerca de las consecuencias que su actividad pueda tener sobre el prójimo. El diagnóstico de hiperactividad no contiene referencia alguna a la dimensión de la acción en el trabajo.

La hiperactividad, tanto como la actividad, compromete en primer lugar a la subjetividad del trabajador. A partir de un cierto nivel de intensidad (de cadencia) o de extensividad (la duración de la jornada de trabajo), la actividad entra en competencia con la subjetividad. La sobrecarga de trabajo pone en peligro las condiciones necesarias para el juego de la fantasía, la imaginación y la afectividad.

La discusión principal cuando se encara la hiperactividad sin patología asociada y sin descompensación, concierne a la interpretación que conviene dar al planteo de quienes denuncian la sobrecarga laboral y el sufrimiento que ésta les ocasiona.

Llega entonces la cuestión planteada por el masoquismo, en particular por los psicopatólogos. El masoquismo puede ser interpretado como un recurso protector contra los efectos potencialmente devastadores del sufrimiento y del dolor ocasionados por la hiperactividad y la sobrecarga impuestas por la organización del trabajo. El masoquismo, al hacer tolerable el sufrimiento, incluso al transformarlo en fuente de goce, protege al sujeto del riesgo de descompensación: enfermedad somática, depresión, crisis.

Para los psicopatólogos que ignoran o niegan las cuestiones específicas de la organización del trabajo, el masoquismo es considerado como el motor primario de la sobrecarga de trabajo. Para otros profesionales el origen de la sobrecarga laboral no

estaría en el masoquismo sino en la organización del trabajo y en el establecimiento de una estrategia de sometimiento de los trabajadores, debidamente orquestada y que utiliza métodos específicos de gerenciamiento. En este caso, el masoquismo sería defensivo.

### *Concepciones etiológicas de la hiperactividad*

Existen actualmente tres concepciones etiológicas de la hiperactividad:

- *La captura gerenciaría*

Ha sido desarrollada por V. de Gaulejac (Aubert y de Gaulejac, 1991) y se apoya sobre la hipótesis de una puesta en continuidad del funcionamiento psíquico individual con la cultura empresaria. Del lado del sujeto estarían las instancias ideales, en particular el ideal del yo, las que favorecerían identificaciones heroicas y objetivos de acción prestigiosos.

Del lado de la empresa, la “cultura empresaria” y la “comunicación empresaria” ofrecerían bajo formas atractivas, promesas de éxito y de realización, de potencia y de riqueza, a cambio de trabajo, entrega a la empresa y adhesión a los valores que esta última promueve.

Para alcanzar los objetivos fijados por los empresarios y beneficiarse con las promesas que contienen, el sujeto empeñaría su vida entera con riesgo de que en él queden abolidas toda crítica y toda capacidad de resistir al aumento de las prestaciones que de él se esperan.

Una de las críticas a esta tesis “gerenciaria” proviene del trabajo: las patologías de sobrecarga surgen también entre trabajadores de los que no se puede suponer que hayan sido manipulados por promesas de status social.

- Los procedimientos autocalmantes

En esta concepción, sólo algunos sujetos predispuestos correrían el riesgo de la hiperactividad. En particular los que, sufriendo precisamente de un déficit de la aptitud para producir fantasías y sueños, tendrían un funcionamiento psíquico caracterizado por la pobreza de la imaginación. Les faltarían por ello instrumentos esenciales para metabolizar la angustia vinculada a los conflictos intra-psíquicos tanto como a los conflictos interpersonales.

La actividad psíquica o intelectual ofrecería una vía de escape privilegiada para la angustia, pero expondría al riesgo del activismo, en la medida en que este último puede, en ciertas condiciones, tener un poder calmante. La hiperactividad funciona entonces como un “procedimiento auto-calmante”.

Esta tesis supone que sólo los sujetos predispuestos ceden a la hiperactividad, los otros estarían protegidos. Pero la clínica laboral muestra que, la hiperactividad es fuente de sufrimiento y de enfermedades somáticas que seguramente habrían sido evitadas si hubiera sido posible sustraer a esos sujetos a la sobrecarga laboral. Es fácil mostrar también que, librados de la sobrecarga de trabajo impuesta, numerosos sujetos recuperan un funcionamiento psíquico que no tiene nada de “operatorio” (Boyadjian, 1978).

- Una defensa contra el sufrimiento proveniente del trabajo

En este enfoque, lo que está primero son las exigencias laborales. Las cadencias impuestas por el trabajo repetitivo bajo apremio de tiempo, pero también la intensificación del trabajo por efecto de nuevas formas de evaluación individualizada de los resultados, entran en competencia con el funcionamiento psíquico y afectivo. El funcionamiento psíquico y, el pensamiento movilizado por los afectos, por la angustia o por cólera, se convierten en un obstáculo para la concentración que la prestación productiva exige. Para minimizar dichos obstáculos el trabajador se auto-acelera o intensifica su esfuerzo. Gracias a esto, consigue ocupar con la actividad misma el aparato psíquico en su totalidad.

Siguiendo a Dejours, cualquiera sea la interpretación etiológica que se adopte, la hiperactividad implica siempre un riesgo para la salud, en la medida en que los procesos intra-subjetivos, en particular los implicados en la autoprotección, están trabados. Los riesgos para la salud son tematizados como “estrés organizacional” por los defensores de la etiología gerenciaría, como “somatización” por los partidarios de los procedimientos autocalmantes, como “patología de sobrecarga” por los defensores de la etiología de la auto-aceleración defensiva.

Cada vez que un trabajador consigue implicarse subjetivamente en su trabajo, se vuelve como contrapartida vulnerable al riesgo de la hiperactividad. Y esto vale para cualquier trabajador, cualquiera sea su estructura mental y cualquiera sea la ideología gerencial de la empresa que lo emplee.

Ahora bien, las nuevas formas de organización del trabajo integran progresivamente dentro de sus técnicas, medios específicos de manipulación de la conciencia profesional. Muchos trabajadores, padeciendo sobrecarga laboral, son víctimas de esas técnicas.

*Técnicas de gestión que intensifican la presión por la hiperactividad*

Dejours identifica entre estas técnicas:

- La evaluación individualizada del desempeño.
- La “calidad total”.
- La subcontratación y el recurso creciente a los trabajadores

“independientes” en detrimento del trabajo asalariado.

El personal con equipo a cargo (Jefes y Gerentes) participa activamente de estas prácticas. Realiza evaluaciones de desempeño individuales, en las que se revisan objetivos anuales establecidos por la compañía. Estas metas muchas veces se articulan poco con el trabajo cotidiano del empleado y, si se asocian, bonos, promociones de cargos, o amenazas en relación con el mantenimiento del empleo, éstas generan miedo.

La evaluación individual de desempeño puede generar entre los trabajadores la competencia desleal, afectándose la cooperación, la confianza y el respeto.

Es un instrumento objetivo, cuantitativo y que pasa por la mensuración que confunde, de manera intencional, el trabajo con sus resultados. En realidad no se

puede medir el trabajo, éste es el resultado de la inteligencia de los trabajadores, y por eso hay producción de valor. Cuando se hace una evaluación individualizada del rendimiento se mide el resultado del trabajo, es decir, lo que se llama el desempeño, el rendimiento, la performance. No hay proporcionalidad entre el trabajo y resultado del trabajo.

Además de las evaluaciones, se comienza a gestionar el control de la calidad y se declara como objetivo la "calidad total". Es importante tener la idea de "Cero defectos", el "cero accidentes", pero sólo como ideales. Ahora, cuando el ideal se convierte en condición para obtener una certificación, deja de ser posible hablar de lo que no funciona, de las dificultades encontradas.

En la actualidad las empresas reemplazan la cooperación por objetos técnicos (ej., sistemas informáticos). Las comunicaciones son esencialmente intercambio continuo de información no jerarquizada y estos mails, chats, presentaciones, implican un alto esfuerzo de desciframiento. Se produce una sobrecarga de trabajo sobre empleados ya desbordados por la gestión por objetivos y la competencia.

#### *Patologías relacionadas con las transformaciones del trabajo*

Podemos distinguir cuatro grandes campos de patologías. Dado que el estudio de las mismas no es objeto de la presente investigación, se mencionan brevemente sin hacer una descripción exhaustiva.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

El primer grupo son las denominadas patologías de sobrecarga. Dentro de ellas hay cuatro principales: el burnout, el karoshi, los trastornos orgánicos y las adicciones (utilización de medicamentos, de alcohol o drogas).

El segundo grupo de patologías son las del acoso. Son muy conocidas después de los estudios realizados con el nombre de *mobbing* (aunque no sean exactamente lo mismo). Actualmente, frente al acoso, los trabajadores están cada vez más solos.

El tercer grupo son las patologías consecuencias del traumatismo. El aumento del desempleo y su cronificación ligada a las nuevas formas de las relaciones de trabajo, engendra un crecimiento considerable de la violencia social.

El último grupo son las depresiones y las tentativas de suicidio.

### **Industria del Contact Center – Generalidades y evolución en Argentina**

El contact center o centro de contacto es una empresa que desarrolla sus actividades a partir de la gestión de la relación con otras empresas y/o con consumidores. Sus clientes son empresas o consumidores de diferentes sectores (de telecomunicaciones, del sector financiero, administración pública, consumo masivo, automotrices). Se les brinda servicio de atención telefónica, fidelización, venta, consultoría, gestiones de cobranzas y retención, respuesta de mails, chats entre otro tipo de transacciones.

La actividad de las empresas está dividida en aquellas dedicadas a la comercialización de servicios de llamadas y BPO (Business Process Outsourcing), denominadas outsourcers, y compañías que poseen un centro propio dentro de la organización para atender a sus clientes (in house).

La industria del contact center es un sector dinámico de la economía mundial, generador de gran cantidad de puestos de trabajo alrededor del mundo. Se caracteriza por concentración del empleo en los jóvenes así como la debilidad de las relaciones laborales, manteniendo hasta la actualidad características tayloristas del proceso de trabajo. Su crecimiento y expansión se dan a partir del capitalismo postindustrial.

Como en todo proceso técnico de producción en serie, el objetivo es la rutinización para lograr objetivos de cantidad y calidad. Esta taylorización puede estar condicionada por el tipo de gestión a realizar, pero a medida que esta industria adquiere madurez, las necesidades de negociación se tornan menos susceptibles de

rutinización. La incorporación de nuevas tecnologías y canales de contacto llevaron a dejar de hablar de “call center” para denominarse “contact centers”.

Esta industria se desarrolló a partir de la década de 1970, como consecuencia de la crisis del petróleo. Los centros de llamadas supusieron una reducción de los costos de las grandes compañías americanas, ya que podían ahorrarse los alquileres de las oficinas y optimizar el tiempo de trabajo de sus empleados.

Las transformaciones en la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital, los procesos innovadores de telefonía en protocolo de Internet (voz sobre IP) y en los software para la gestión con los clientes (CRM - customer relationship management) configuran las bases de las nuevas fases de desarrollo de la industria ya que para gestionar, se hace necesario conocer la historia del cliente: motivos por los que llama, reclamos, historia en la compañía, etc. Con esta transformación se pasa de ser un gestor de llamadas para pasar a ser un medio de comunicación estratégico entre el cliente y la empresa así como de la empresa con el cliente.

La plataforma de éstos está formada por una infraestructura telefónica (central, teléfonos, headset), una infraestructura de datos (computadoras, bases de datos, IVR, sistemas de grabación de llamadas, discador predictivo, sistemas de reconocimiento de voz, software, conectividad a Internet). También deben estar bien ubicados geográficamente para contar con un buen flujo constante de trabajadores. Los sistemas procesan llamadas entrantes y salientes distribuyendo y colocando a disposición de los agentes la información necesaria para la prestación de servicios.

El costo de la fuerza de trabajo representa en promedio más del 60% y por eso las empresas del rubro buscan instalarse en países o regiones de bajos costos salariales (en Centroamérica con preponderancia de Costa Rica, Guatemala, Colombia, Honduras, y República Dominicana, y en Sudamérica en Perú). Con los avances tecnológicos y reducción de costos de telefonía, se han visto en aumento las tendencias de relocalización.

La industria de los contact centers en Argentina se inició en la década del 90, incluyendo como empleados a aquellos con menores posibilidades de inserción laboral: jóvenes que ingresaban a su primer empleo, mayores de 40 años y mujeres que en algún momento se retiraron del mercado laboral para dedicarse a la crianza de sus hijos. La privatización de servicios públicos junto a la banca, favorecieron el crecimiento del sector. Mientras tanto, comienza a crecer la relación de los clientes con el uso del teléfono el cual empieza a ser adoptado como un canal más frecuente para realizar gestiones.

Las empresas tercerizadoras argentinas brindan a sus clientes la ventaja de reducir costos salariales: por un lado, porque las retribuciones percibidas por los empleados de estas empresas de servicios son más bajas que las de quienes trabajan para las empresas-cliente, incluso con idénticas funciones y, en segundo lugar, debido a las condiciones macroeconómicas y de diferencias en el tipo de cambio actuales.

La “Cámara Argentina de Centros de Contacto” fue conformada en el año 2012 por las principales prestadoras de servicios de centros de contacto y de procesos de negocios del país, con el fin de potenciar la dinámica económica y social del sector y para integrarlo a los procesos productivos y de servicios de la economía argentina.

Desde el punto de vista de la regulación de la actividad laboral, no se encuentra madurez en los convenios que encuadren las negociaciones colectivas. En un principio se determinó que los trabajadores quedarán incluidos en el CCT (Convenios Colectivos de Trabajo) perteneciente a los Empleados de Comercio. Sin embargo, hay otros trabajadores de la industria incluidos en otros CCT, como el de Telefónicos o Bancarios, dependiendo de la empresa para la cual prestasen sus servicios.

Luego de constituido el primer sindicato propio del sector, se llega a la homologación de un CCT, que fue firmado en primera instancia por la Cámara Argentina de Centros de Contacto, y la "Asociación de Trabajadores de Centros de Contacto y Afines Córdoba (ATCCAC)", teniendo como zona y ámbito de aplicación las empresas tercerizadoras de la ciudad de Córdoba. Luego, en 2014, se conforma la "Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos (ATACC) aplicando el Convenio Colectivo de Trabajo 688/14 a nivel nacional. De este convenio queda excluido el personal que tenga facultad de imponer sanciones disciplinarias, directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables, líderes y analistas. También quedan marginados del CCT, aquellos profesionales que efectúen tareas inherentes a su profesión y todo personal con acceso a información confidencial o reservada de carácter comercial, financiero y contable, entre otros, a los cuales les resulta de aplicación la LCT 20744

Los conflictos intersindicales, de agrupamiento y de encuadre siguen latentes. El sector es muy numeroso y se encuentra una puja de intereses de las diferentes entidades obreras.

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

## **CAPÍTULO 2:**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### ✓ **Historia y características generales**

La empresa de referencia es una multinacional de Contact Center (centro de contacto), líder en el mercado de habla hispana y portuguesa, y la segunda mayor del mundo. A los efectos de la denominación en este trabajo de investigación, será llamada “AAyU”.

La empresa nació en 1999 como parte de un grupo inversor español, y se encuentra en 17 países, donde cuenta con más de 150 mil empleados a nivel mundial.

En la Argentina y Uruguay posee 3500 puestos de atención y a octubre 2016, alrededor de 6500 empleados. Cuenta con centros o plataformas instaladas en Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba, Salta, Tucumán, Chaco y Montevideo. Teniendo en cuenta que el centro de Montevideo depende funcional y matricialmente de Argentina, se hará referencia a la empresa argentina, aun cuando a los fines de estudio se consideren datos de Montevideo.

En noviembre 2012 la multinacional ha cambiado su grupo inversor. Actualmente forma parte de una empresa de inversión privada, creada en 1984, de capital norteamericano. Así mismo, desde el 2014 la empresa cotiza en la Bolsa de Mercados de Nueva York.

La casa matriz (equipo corporativo), que desde 2012 tiene sede en EEUU, brinda soporte funcional a las operaciones de AAyU. La estructura organizacional de la compañía cuenta con un Comité Ejecutivo Global (EXCO) responsable de la toma de decisiones globales y el relacionamiento con el accionista.

La visión, misión y la estrategia global son definidas desde el Corporativo, así como también las iniciativas estratégicas. Es responsabilidad de cada país definir iniciativas locales debiendo estar alineadas a la estrategia y a las iniciativas transversales. Localmente se definen también tácticas y planes de acción acorde a los objetivos establecidos y se reporta en forma periódica los avances, resultados, próximos pasos, causas de desvío y otros análisis.

Los departamentos de AAyU tienen una dependencia regional o corporativa para el seguimiento de los procesos comunes a todos los países.

De acuerdo a la información documental relevada, se describen las funciones y roles de la casa matriz, así como las funciones locales.

Funciones de soporte de ámbito global (corporativo):

- Definición de políticas y estrategias globales y el liderazgo de las iniciativas estratégicas.
- Gestión y liderazgo de las iniciativas estratégicas a través de la colaboración con los equipos regionales y nacionales.
- Creación de Centros de Excelencia (CoE): que definen procesos y políticas globales capaces de generar sinergias, economías de escala e integración.
- Creación de Centros de Servicios Compartidos (SSC): procesos con búsqueda de eficiencia, gestionando las actividades que son estándar en diferentes regiones y países, desde una localización conveniente desde el punto de vista de costos o de experiencia.

Equipos regionales y país:

- Son responsables de la gestión diaria del negocio y la cuenta financiera de resultados.
- Garantizan la rentabilidad y la satisfacción de clientes y empleados.
- Implementan a escala local las directrices, estrategias, procesos e iniciativas estratégicas de ámbito global.
- Definen y adaptan las políticas y la organización locales para alinearlas con las políticas globales y con el modelo CoE/SSC.

#### *Medios y objetos de trabajo*

Cada una de las plataformas o edificios cuenta con puestos de trabajo para la atención telefónica y puestos para la actividad de algunas áreas soporte (a modo de ejemplo, capacitación, soporte técnico, calidad).

La localización geográfica de estos edificios se realiza de acuerdo a la posibilidad de obtención de beneficios fiscales y se evalúan condiciones del mercado laboral, priorizando la proximidad a universidades para garantizar flujo de candidatos o potenciales candidatos para la cobertura de puestos laborales.

Las oficinas centrales de “AAyU” se encuentran en la zona norte de la ciudad de Buenos Aires. Allí se localizan los equipamientos tecnológicos (servidores

centrales, central telefónica, IVR<sup>20</sup>, dos centros de cómputos primarios), los equipos directivos (gerente general y comité ejecutivo) y la mayoría de los puestos de áreas soporte. Desde 2015, se ha establecido como estrategia la relocalización progresiva de puestos de estructura en la ciudad de Mar del Plata, debido a su bajo porcentaje de rotación de personal y mayores costos laborales.

Cada edificio cuenta con equipamiento tecnológico para garantizar su funcionamiento y adecuarse a las reglamentaciones provinciales y municipales que garanticen su habilitación.

Con respecto al uso de los sistemas, se encuentran herramientas diseñadas internamente, así como herramientas de mercado (SAP, paquete Office, Avaya, entre otras) y en caso de ser necesario, accesos a sistemas de clientes. Cada área tiene definición de los sistemas a los que puede acceder y los accesos se realizan por administración de perfiles de acuerdo a cargo y área. Desde el 2011, se cuenta con el área de Seguridad Informática la cual gestiona todos los procesos relacionados al manejo y acceso a la información. Cuenta con una “Política de Seguridad de la Información” que, junto a otros documentos relevantes del área, ha sido alineada a los requerimientos de la ley SOX<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Respuesta de voz interactiva.

<sup>21</sup> La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx ó SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que, conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

En cada centro, se realiza la prestación de servicios (Negocio). Con respecto al diseño del proceso de prestación de servicios, la organización incluye dentro de su sistema de gestión de la calidad, un mapa de procesos en el cual clasifica sus procedimientos y destaca aquellos que tienen mayor impacto sobre sus clientes contratantes, clientes o usuarios finales y la calidad de servicio brindado.

## ✓ Condiciones de Trabajo

### *Organización y contenido de la tarea*

La estructura organizacional está esquematizada en áreas cuyas funciones están previamente definidas y documentadas (en el Manual de la Organización)<sup>22</sup>. El área de Negocios es la responsable por la prestación de servicios, mientras las demás áreas son consideradas áreas de soporte o staff. Dicha prestación de servicios se realiza en el marco de una relación contractual con los clientes, y en dicho contrato quedan formalizadas las características técnicas de la solución ofrecida, propuesta realizada por una de las áreas soporte de la Dirección Comercial, “Preventa”.

Con respecto a la *división social del trabajo*, las tareas de concepción-programación han quedado en manos de los empleadores por intermedio del personal directivo, personal de mandos medios y gerenciales de áreas de staff, mientras las tareas de ejecución, han sido asignadas a los asesores en el caso de las áreas de negocio, y los analistas en el caso de planteles técnicos, de acuerdo a la subordinación jerárquica establecida.

Las tareas se encuentran parcelizadas (*división técnica del trabajo*), con diferente grado de integración para el caso de áreas de soporte, y características tayloristas en el caso de asesores del Negocio (quienes poseen objetivos de cantidad de llamadas, tiempos por llamada, objetivos de venta cuando aplique, entre otros). En el caso de Jefes y Gerentes tienen asignadas diferentes tareas que deben ser cumplidas en un período de tiempo dado, pudiendo las mismas ser rutinarias o repetitivas, o estar vinculadas con proyectos específicos con fecha delimitada.

---

<sup>22</sup> Se incluye en el “Anexo 3 – Descripción de puestos y áreas de la organización”, la información documental relevada.

### *Comunicación y cultura organizacional*

La cultura organizacional de esta empresa está conformada por su visión, su misión, sus objetivos, sus valores.

- *Visión:* “Ser el proveedor líder de soluciones de experiencia de cliente en nuestros mercados”.
- *Misión:* “Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes”.
- *Objetivos:*
  - ✓ Ofrecer a los clientes productos y servicios innovadores, aportando valor a sus negocios, asegurando continuamente su satisfacción y promoviendo la mejora continua para que la excelencia en la atención sea responsabilidad de todos.
  - ✓ Organizar los recursos y procesos de la empresa para desarrollar y mantener un sistema de gestión que tenga como centro de su atención los clientes contratantes y los clientes usuarios.
  - ✓ Asegurar a los accionistas un crecimiento real y sostenido a través del uso óptimo de los recursos financieros, tecnológicos y humanos en un marco de seguridad jurídica.
  - ✓ Promover permanentemente el mejor ambiente de trabajo que asegure personal motivado, capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa y del cliente.

- *Valores:* Forman parte de uno de los aspectos denominado internamente como “Compass”. Éste ha sido concebido como una definición de la identidad y cultura en la compañía. Está determinado por valores, competencias, principios de actuación y estándares de liderazgo.

La organización reconoce como valores:

- ✓ Compromiso: con el éxito de los clientes.
- ✓ Pasión: entusiasmo y ambición de ser mejores cada día.
- ✓ Integridad: fidelidad a los valores, asumiendo la responsabilidad de las acciones.
- ✓ Confianza: transparencia y respeto en las relaciones con todos los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas).

La empresa cuenta con un área de “Comunicación y Clima organizacional” dependiente de la Dirección de Recursos Humanos. Dicha área es la responsable de la realización de planes de comunicación interna, relaciones con la prensa y comunicación externa, difusión de la estrategia, gestión del clima laboral y responsabilidad social empresaria.

La estrategia, misión, visión y objetivos se dan a conocer a Jefes y Gerentes en los denominados Workshop de Estrategia. Allí se realiza una exposición de resultados del año anterior y presentación de la estrategia por parte del Director País y miembros del Comité Ejecutivo. Se realiza adicionalmente un workshop por

plataforma, donde participan los Gerentes (de negocios y áreas staff), Jefes, Coordinadores, Supervisores y Analistas.

La empresa utiliza una Intranet para las comunicaciones masivas. Al ser de acceso a todos los miembros de la organización, se utiliza para comunicar los documentos del sistema de gestión de la calidad, así como diferentes novedades. Desde allí Jefes y Gerentes acceden también a información de reportes (financieros, operativos, indicadores de procesos, entre otros).

Los fondos de pantalla se utilizan como elemento recordatorio o para refuerzo de mensajes (por ejemplo, se publica allí la misión).

Se utiliza un canal de mails internos denominado “Noticias” que, de acuerdo al tipo de comunicación, se dirige el público al cual se envía. Por este canal se difunden cambios en la estructura organizacional, búsqueda de personal, cambios en los procedimientos vigentes, entre otros.

Existe una revista llamada “Juntos” que es de acceso a todos los empleados y contiene información sobre eventos, celebraciones, fotografías, logros de la compañía.

De acuerdo a la información relevada en las entrevistas, es frecuente el uso de mail entre los empleados, así como otros medios de comunicación digital, como por ejemplo “Skype Empresarial”<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Skype Empresarial es una aplicación ofrecida por Microsoft que permite conectarse con compañeros de trabajo y algunos clientes o proveedores que posean la aplicación. Esta herramienta permite iniciar conversaciones mediante mensajería instantánea, llamadas de voz y videollamadas. Ver cuándo sus contactos están disponibles en línea, en una reunión o en una presentación. También se puede compartir la pantalla y hacer que otros usuarios tomen el control de las aplicaciones propias.

Jefes y Gerentes poseen un teléfono móvil a cargo de la compañía. En este teléfono reciben y responden e-mails, dentro y fuera de la jornada laboral, así como también participan de diferentes grupos de “Whatsapp”, con diferente grado de formalidad (por ejemplo, grupos para notificación de incidentes técnicos, grupos para Gerentes con el Gerente General, grupos entre compañeros).

Los miembros de la organización participan con frecuencia de reuniones y esta metodología de trabajo es utilizada entre miembros de una misma o diferentes áreas, tanto para la difusión de alguna novedad, para la resolución de conflictos entre partes, para la toma de algunas decisiones.

Para que los empleados puedan dar sugerencias y/o participen en la toma de decisiones respecto de las condiciones de trabajo, se cuenta con un “buzón de sugerencias”. Tal como ha sido definido por la organización, el objetivo de esta herramienta es canalizar aportes de valor o sugerencias de mejora que cualquier empleado quiera compartir, con el fin de que se analice la viabilidad de su implementación y por ende se logre una mejora. La sugerencia puede ser sobre un proceso interno, sobre procesos relacionados con nuestros clientes. La participación en el buzón por parte de empleados es baja (menos de 20 sugerencias en un año calendario) y los empleados no valoran el mecanismo como un medio efectivo de aportación al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

#### *La duración y configuración del tiempo de trabajo*

De acuerdo a las modalidades de contratación del personal que ocupa posiciones de Jefes y Gerentes, las jornadas semanales son de 45 horas.

Las jornadas diarias son de 9 horas, siendo el horario habitual de 9 a 18. Se contempla una hora para descanso y ese momento es asignado por el empleado.

El personal que ocupa estos puestos cuenta con 2 días para descanso semanal, siendo para áreas soporte los días sábado y domingo, y para áreas de negocio, podría existir eventualmente algún cambio de acuerdo a las necesidades o características del servicio a prestar.

Las licencias por vacaciones remuneradas se asignan alineadas a lo estipulado por la Ley de Contrato de Trabajo, de acuerdo a la antigüedad. El empleado debe cargar el pedido de licencia a través de un sistema interno (portal de autogestión) y requieren aprobación del superior directo para ser gozadas.

No existe para estos cargos el concepto de horas y jornadas extraordinarias. Si bien se encuentran casos de extensión de la jornada diaria de trabajo y/o trabajo en días de descanso semanal, estas horas o jornadas no son remuneradas.

No hay personal en estos cargos que realice trabajo nocturno.

El “Manual de la Organización” detalla las funciones y responsabilidades de cada cargo, así como las habilidades requeridas. Sin embargo, allí no se incluye la edad mínima de ingreso al cargo. Para otros puestos, por ejemplo asesores, la edad mínima es de 18 años. En este Manual tampoco se menciona la edad máxima de permanencia en la actividad, encontrándose un caso (gerente) de 57 años de edad, siendo el resto de la población objetivo, menor a esta edad.

Los empleados fuera de convenio, entre los que se encuentran Jefes y Gerentes, tienen un programa de beneficios denominado “Wellness” y que incluye:

- *Día de cumpleaños*: un día libre dentro del mes de cumpleaños del empleado.

- *Mamás al trabajo*: jornada reducida para la madre que se reincorpora al trabajo después de la licencia por maternidad. Puede trabajar 6 horas diarias, en lugar de 8 (9 horas habituales menos la hora de lactancia) y recibir la remuneración acorde a esa jornada.

- *Semana del padre*: licencia de 7 días corridos para el padre, que se cuentan a partir del primer día de nacimiento del hijo.

- *Vacaciones con los hijos*: un día libre para el empleado que tenga hijos en edad escolar, para tomarse durante el período de vacaciones de invierno.

- *Vacaciones a tu medida*: poder iniciar las vacaciones cualquier día de la semana, según conveniencia, y no sólo los lunes.

- *Franja fija, puntas móviles*: poder flexibilizar las puntas de la jornada laboral, pudiendo ser: 8 a 17, 9 a 18 o 10 a 19.

- *Home Office*: dos veces al mes, los empleados podrán trabajar desde sus casas durante el horario habitual.

### *Sistemas de remuneración*

Según la descripción de la “Política de Compensaciones”, el “modelo o esquema de compensación es uno de los elementos críticos, que juega un rol clave en Atraer, Retener y Motivar/Comprometer a empleados presentes y futuros, fomentando la creación de valor, construyendo la marca, la cultura de desempeño y de innovación dentro de la Estrategia de la compañía”.<sup>24</sup>

Jefes y Gerentes perciben mensualmente un salario fijo. Adicionalmente, AAyU ofrece a sus empleados en posiciones de coordinadores, expertos, jefes, gerentes y directores, un programa de incentivo a corto plazo denominado ASTIP (Short Term Incentive Plan) que busca retribuir al empleado por los logros de la compañía y los logros individuales, alineando los objetivos de la organización y la aportación individual a través del proceso de evaluación de desempeño (donde se fijan entre 3 y 6 objetivos individuales).

Este programa de incentivos representa un porcentaje (que varía de acuerdo al cargo) del sueldo anual básico, es decir 13 sueldos de acuerdo a la legislación vigente (12 sueldos mensuales + 1 sueldo anual complementario). Ese porcentaje es de un 20% para jefes y 30% para gerentes.

“El concepto de salario fijo está diseñado para reflejar el valor de la posición dentro de la Organización (Conocimientos, Solución de Problemas y Responsabilidad), tomando en consideración también las competencias individuales, desempeño sostenido, así como la experiencia. Los incrementos salariales deben estar vinculados

---

<sup>24</sup> Transcripción de la Política de Compensaciones.

al desempeño, así como en la competitividad de mercado local y teniendo en consideración la equidad interna frente a puestos directamente comparables. El salario fijo no es el elemento diferenciador clave para retribuir el mejor desempeño de puestos directivos, por lo que la diferenciación vendrá dada a través de la retribución variable. Para el pago de retribuciones variables, se cuenta con la Política “PO-ASTIP-00 Short Term Incentive Plan”.<sup>25</sup>

La fijación de objetivos individuales forma parte de las responsabilidades de los líderes de la organización y los mismos se definen en cascada alineados a la estrategia global y regional. Los objetivos del personal, deben ser SMART<sup>26</sup> y es responsabilidad de los líderes, la comunicación y seguimiento de los objetivos definidos en el Management Review (evaluación de desempeño).

Desde 2015 se realiza la revisión anual de salarios en dos etapas, una en mes de mayo y otra en octubre. El porcentaje asignado de incremento se fija teniendo en cuenta inflación (primera etapa) y “meritocracia” (segunda etapa), guardando un cierto grado de relación con el porcentaje de paritarias acordado por el sindicato de empleados de comercio, para mantener la brecha salarial entre personal dentro y fuera de convenio.

La segunda etapa del proceso permite asignar un porcentaje diferencial de acuerdo al desempeño del empleado, sin superar el porcentaje global a nivel Dirección / Gerencia Sr. Compensaciones y Beneficios, envía una recomendación de ajuste para cada caso de acuerdo a resultados de desempeño y de acuerdo a la banda salarial en

---

<sup>25</sup> Transcripción de la Política de Compensaciones.

<sup>26</sup> Specific (Específico). Medible (Measurable). Alcanzable (attainable). Realista (Realist). Tiempo (Timely)

la que, de acuerdo al cargo, se encuentra el empleado. Es responsabilidad del gerente la asignación de dicho porcentaje para el caso de incremento de los jefes, y responsabilidad de los directores/gerentes senior, la asignación del incremento a gerentes.

Al momento de realizarse la investigación, no se encuentran en la organización servicios sociales y/o asistenciales. No han sido incluidos como beneficios la guardería para personal con hijos (ni se incluye dentro de la remuneración), tampoco el comedor en planta ni préstamos monetarios. Dado que el personal objeto de esta investigación se encuentra fuera de convenio, no hay organización sindical que brinde servicios para bienestar de los trabajadores y sus familias.

#### *El modo de gestión de la fuerza de trabajo*

La contratación del personal que ocupa posiciones de Jefes y Gerentes, se realiza mediante contratos fijos, siendo personal full time y fuera de convenio.

Según el área de pertenencia y funciones realizadas, los costos laborales de estas personas podrán ser considerados COV (costos operativos variables), COF (costos operativos fijos) o SG&A (gastos de operación y gastos administrativos, que no están asociados a la producción).

Si bien esta modalidad otorga estabilidad a los empleados, al momento de la realización de la investigación, la empresa se encuentra atravesando una

reestructuración de personal que afectará aproximadamente al veinte por ciento (20%) de personal cuyos costos impacten en COF y SG&A

### *El sistema y los niveles de autoridad jerárquica*

La estructura organizacional local tiene estilo verticalista y cuenta con un gerente general o director país, a quien reportan directores de área o gerentes senior. En su conjunto conforman el “comité ejecutivo”, máxima autoridad local en el gobierno de la organización.

Este comité se reúne semanalmente con una agenda previamente formulada y allí se toman las principales decisiones que afectan la compañía. Luego de esto, es responsabilidad de cada director o gerente senior, la comunicación en cascada a sus equipos de trabajo.

Tal como se explicitó, la estructura está diseñada en torno a funciones parcializadas dentro del proceso productivo de desarrollo del negocio. Al momento de realizarse la presente investigación se está comenzando una transición donde las áreas funcionales de Comercial, Soluciones, Finanzas, Operaciones, Tecnología, Recursos Humanos y Cumplimiento Legal y Normativo, tendrán reporte directo al líder regional de la función y serán responsables de brindar soporte a través de equipos locales o centros de servicios compartidos; es decir, el gerente general ya no tendrá injerencia sobre las mismas. En ese sentido, áreas tales como Aseguramiento de la Calidad, Planeamiento, Gestión en Tiempo Real y Centro de Información, se

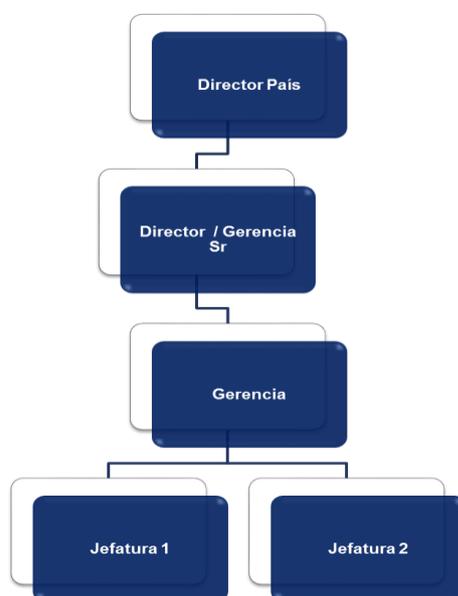
encuentran migrando funciones a Perú, y, por consiguiente, en proceso de reestructuración de personal.

En las definiciones de “Compass”, los estándares de liderazgo adoptados por la organización son los siguientes:

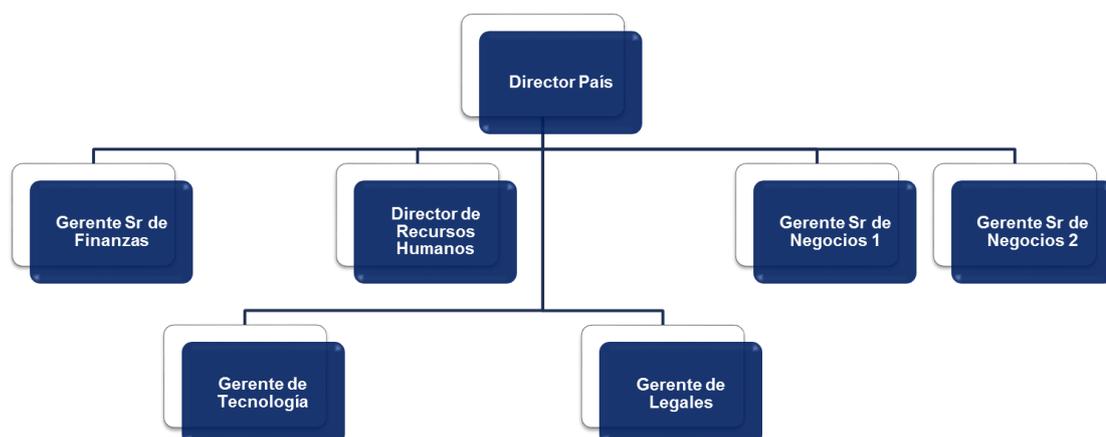
- *Actuamos guiados por nuestros valores y lideramos con el ejemplo.*
- *Estamos orientados al cliente y nos comprometemos con el éxito de su negocio.*
- *Lideramos motivados por la pasión por ganar, la excelencia y la innovación.*
- *Nuestro enfoque es la ejecución actuando con agilidad en la toma de decisiones, pero siendo juiciosos de nuestras acciones y asumiendo riesgos de manera inteligente.*
- *Incentivamos la colaboración, entendiendo las necesidades locales y aprovechando nuestras fortalezas globales.*
- *Somos responsables de facilitar el desarrollo de nuestros empleados.*

La estructura local está conformada de la siguiente manera:

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”



A su vez, cada Dirección o Gerencia Sr, posee una subestructura de Gerencias y Jefaturas<sup>27</sup>:



<sup>27</sup>En el “Anexo 3 – DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN”, se adjunta organigrama vigente al momento de la investigación

*El sistema de incorporación y desarrollo del personal*

La organización cuenta con un procedimiento que documenta la gestión completa para cubrir las posiciones vacantes (ya sea por reemplazo o crecimiento). Se utiliza una herramienta para la carga de pedidos que permite contar con niveles de aprobación, cálculos de plazos, y trazabilidad de los pedidos.

El área de Empleos, tras un análisis del mercado y de la complejidad de los distintos perfiles a reclutar, ha definido tiempos de cumplimiento de estas vacantes (esto se conoce como "Acuerdo de Nivel de Servicio o SLA").

Las habilidades requeridas para el puesto se encuentran consolidadas en una Matriz general, publicada en Intranet, accesible a toda la compañía, con actualizaciones periódicas según la necesidad.

Según datos relevados, el 90% de las búsquedas se cubre en forma interna. Para posiciones de Jefe y/o Gerente, las formas de acceder al cargo son 3:

1. Por promoción directa para aquellos casos que habiendo sido evaluados en la evaluación de desempeño como cuadro de reemplazo y posicionados en la matriz de calibración como aptos para ocupar puestos de mayor jerarquía, reciben una correcta evaluación de potencial por parte de una consultora externa.

2. Por búsqueda interna para aquellos casos donde no existan empleados que a través de evaluaciones de desempeño se encuentren aptos para las posiciones a cubrir. Empleos diseña y publica el comunicado internamente, previa aprobación del mismo por parte del área solicitante. Con posterioridad al procesamiento de la

búsqueda interna y la realización de una primera etapa de entrevistas con un selector del área de Empleos, se presentan los candidatos preseleccionados al Jefe solicitante para que pueda conocer las personas que aplican al perfil de búsqueda. El proceso finaliza con la selección en forma conjunta, entre Empleos y el área solicitante, del/los candidato/s mejor calificado/s para ocupar la vacante.

3. En caso de que la búsqueda sea externa, la postulación de los candidatos se efectúa a través de diversas fuentes. Mayoritariamente se hace a través de un portal diseñado especialmente por la empresa “Bumeran”. A su vez, se cuenta con portales on-line, acuerdos con algunas fundaciones y universidades. Las principales fuentes de reclutamiento externas son el programa de referidos (empleados refieren a familiares/amigos) y Facebook.

La formación y desarrollo de personal de estructura se encuentra a cargo del área de “Gestión de Talento” dependiente de la Gerencia de RRHH Soft.

En el ingreso a la compañía se les brinda a todos los empleados una inducción de bienvenida, para que conozcan las principales características de la organización, como valores, áreas y servicios ofrecidos, etc. Junto con esto, se lo capacita en el/los servicios específicos para poder desempeñar su tarea. Para promociones internas, Gestión de Talento coordina con los jefes o gerentes de cada área para que mantengan una reunión con quien ha sido promovido (reuniones de inducción). Otra formación específica está a cargo de compañeros y/o del jefe directo.

### *Evaluación de desempeño*

El proceso de evaluación de desempeño, es denominado internamente como “Management Review (MR)”, y se realiza en todos los países donde se encuentra la corporación. Se utiliza un sistema que permite dejar registro de las evaluaciones del desempeño de expertos, coordinadores, jefes, gerentes y directores.

En el “management review” se evalúa la consecución de objetivos individuales, las competencias, habilidades y comportamientos del empleado, alineados a “Compass”.

Consta de cinco pasos: 1) Autoevaluación del colaborador; 2) Propuesta del manager; 3) Reunión de calibración; 4) Revisión y Feedback final del manager y 5) Validación y cierre.

Las competencias evaluadas son las siguientes:

- *Compromiso con Clientes*
- *Liderazgo*
- *Visión y Gestión de negocios*
- *Resultado y eficiencia*
- *Trabajo en Equipo*
- *Comunicación*
- *Innovación y Mejora Continua*
- *Agilidad para el cambio*

Los comportamientos considerados:

- *Trabajamos como un equipo, entendiendo las necesidades locales de nuestros clientes, pero apoyándonos en nuestras capacidades y escala multinacional.*
- *Fomentamos un espíritu emprendedor e innovador.*
- *Somos eficientes, ágiles y nos enfocamos en crear valor para nuestros clientes.*
- *Tenemos disciplina financiera y operacional.*
- *Estamos orgullosos de construir un gran lugar para trabajar*

En relación a los objetivos y comportamientos, los mismos pueden ser calificados como “encaminados”, “no encaminados” o “cancelados”.

En dicha instancia se revisa también cuadros de reemplazo a corto y mediano plazo, planes de desarrollo individual, necesidades formativas, posibilidad de traslado y riesgo de salida.

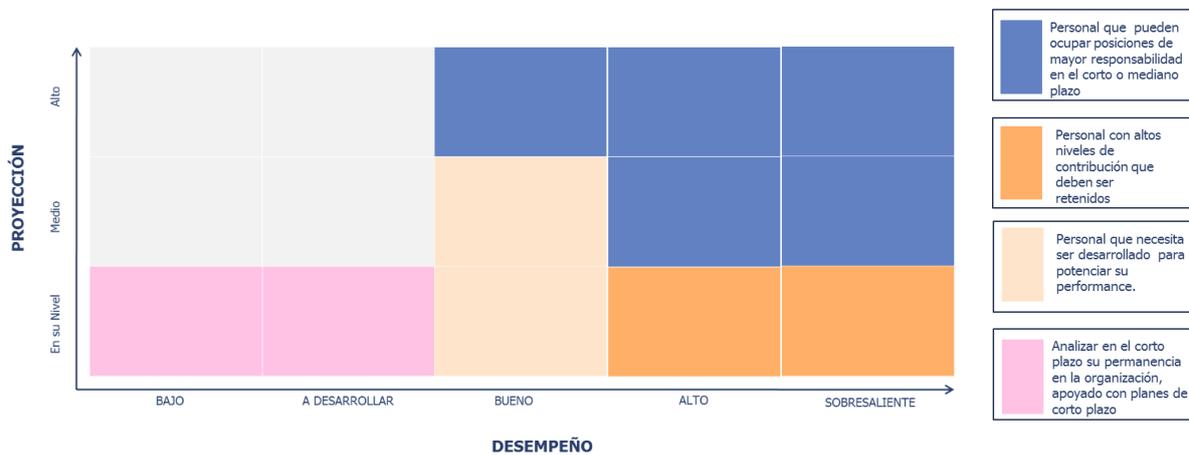
Los equipos, luego de realizar el MR del personal a su cargo, participan de comités de calibración, con el objetivo de posicionar a los profesionales en una matriz de doble entrada, considerando desempeño y potencial de crecimiento. Implica una valoración cruzada, donde cada líder comparte la evaluación de su colaborador/es y

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

donde sus pares aportan comentarios y opiniones complementarios basados en hechos concretos, servicios recibidos como área usuaria, interacciones, etc.

Para la segmentación en el eje de proyección, con tres niveles posibles (en su nivel, medio y alto), se valorará la adecuación de la persona al puesto actual, el nivel de desarrollo de las competencias y su potencial para ocupar otras posiciones de mayor responsabilidad y/o en otras áreas funcionales, así como el tiempo aconsejable para que ello suceda.

El Eje del Desempeño está relacionado con los resultados alcanzados y logros destacables de la persona evaluada y el nivel de desarrollo de las competencias. Los niveles posibles son cinco: bajo, a desarrollar, bueno, alto y sobresaliente.



Estos resultados son revisados por el área de Gestión de Talento para identificar necesidades formativas, perfiles talentosos, y riesgos.

Adicionalmente, los resultados son utilizados por el área de Compensaciones para sugerir porcentajes de incrementos salariales en la instancia de revisión salarial.

### *Sistema de Gestión de Calidad*

AAyU posee un sistema de Gestión Integral de la Calidad alineado a la Norma ISO 9001-2015, prácticas recomendadas por Normas COPC<sup>28</sup> y las pautas del Modelo de Excelencia de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, encontrándose certificado en ISO desde 2001 y habiendo obtenido el Premio Nacional a la Calidad en 2015.

A través de la Dirección de Control Interno Corporativo, se diseñan y divulgan las Normas, Políticas, Procedimientos o Instrucciones comunes, de obligado cumplimiento a todos los países.

Las políticas y procedimientos definidos localmente deberán garantizar el alineamiento a los procesos corporativos. Se encuentran documentados más de 150 instructivos, procedimientos y políticas que regulan el trabajo prescripto.

Existe un Código de Ética, de alcance al 100% de los empleados, accionistas y directivos, que manifiesta de forma explícita las políticas y prácticas, así como principios generales de actuación en obligación de cumplimiento de leyes locales.

---

<sup>28</sup> Estas Normas surgen en 1995 por iniciativa de un grupo de grandes empresas, insatisfechas con sus servicios de call center. Incluye prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y benchmarks para operaciones de servicio centradas en el cliente. Busca la mejora de métricas de servicio (velocidad), calidad (resolución), satisfacción de clientes y usuarios finales, al mismo tiempo que se reducen costos.

Se utilizan metodologías estructuradas de mejora continua, tales como “Seis sigma”<sup>29</sup> para la mejora de procesos y de resultados.

### *Ergonomía*

De acuerdo a los manuales de puesto vigentes, los gerentes se encuentran ubicados físicamente en oficinas cerradas. Con respecto a los jefes, en dicho manual, no se contempla el uso de oficina; algunos de ellos se encuentran situados en espacios abiertos, algunos en oficinas propias y otros en oficinas compartidas con otros jefes.

La empresa cuenta con un área de “Seguridad e Higiene”, dependiente de la gerencia de “Infraestructura”. Esta área realiza un plan anual de trabajo, orientado al cumplimiento de los requerimientos legales, así como la gestión de habilitaciones, prevención de enfermedades profesionales y definición de elementos que, desde el punto de vista ergonómico, afectan la salud de los trabajadores.

Respecto de cada puesto de trabajo, éstos cuentan con el siguiente equipamiento:

- Monitor – Plasma. Tanto jefes como gerentes cuentan con pantallas de 17”, y los asesores pantallas de 15”. En ambos casos se puede manejar

---

<sup>29</sup> Seis Sigma o Six Sigma por sus siglas en inglés, es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente. Utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos.

el brillo y contraste fácilmente. Poseen zócalo orientable. Las partes visibles del chasis son mate.

- Teclado: Son independientes de la pantalla. En su mayoría son regulables en altura. La superficie es mate.
- Mouse: Son “láser del tipo ergonómico”. Se vinculan al CPU a través de cable.
- Computadora: Gerentes utilizan notebook y los jefes poseen CPU ubicados sobre un lado, debajo de la mesa de trabajo respetando el espacio para los miembros inferiores.
- Silla: El asiento cuenta con respaldo anatómico, estabilidad apropiada con 5 patas con ruedas y apoya brazos. La misma es regulable en altura y la tensión del respaldo.
- Teléfono: Cada puesto de trabajo posee un teléfono o hardphone.

La disposición de los elementos a manipular en el área de trabajo no obliga a los trabajadores a realizar movimientos forzados del tronco. Tanto en el plano vertical como en el horizontal, de acuerdo a lo relevado junto al área de “Seguridad e Higiene” el puesto tiene óptimas condiciones de confort postural adecuado.

Estos puestos han sido diseñados ajustándose al soporte legal vigente que se detalla:

- ✓ Ley 19587 Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- ✓ Dec.351/79 Reglamentario de la Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

- ✓ Resolución 295/05 Superintendencia de Riesgo del Trabajo.
- ✓ NORMA IRAM 3753 Ergonomía – Requisitos del puesto de trabajo y exigencias posturales para tareas de oficina con pantallas de visualización de datos (PVD).

En la información documental relevada se encuentra mayor disponibilidad de datos de características de los “puesto de trabajo” de asesor en cuanto a los aspectos ergonómicos. Sin embargo, se encuentran detallados en “Manuales de Puestos” cuáles son las características a considerar para cada uno, vinculado al cargo.

A modo de ejemplo, se adjunta la lista de actividades planificadas por el área mencionada, y la disposición legal a la que responde.

Planes de Trabajo	Normativas vigentes
Organización seguridad e Higiene	Art. 3, Dec. 1338/96
Política de S & H	Art. 10, Dec. 1338/96
Relevamiento de agentes de Riesgo	Res. SRT 37/10
Matriz de evaluación de Riesgos	Art. 10, Dec. 1338/96
Plan anual de capacitación	Cap. 21 Art. 211 Dec. 351/79 Art. 9 K) Ley 19587
Estudio Ergonómico	Anexo I Resolución 295/96; Art. 6 a) Ley 19587
Chequeo Uso de la Voz	Art. 10, Dec. 1338/96 y Dec. 351
Estudio de ruidos	Cap. 13 Art. 85 y 86 Dec. 351/79 Anexo V Res. 295/03 Art. 10 Dec. 351/79
Estudio de Iluminación	Cap. 12 Art. 73 y 75 Dec. 351/79 Art. 10 Dec. 1338/96 Art. 8 a) Ley 19587
Estudio de Ventilación	Ley 19.587 Dec 351/79Capitulo 11, Articulos desde el 64 al 70
Estudio de Oído Artificial	Cap. 13 Art 85 y 86 Dec. 351/79 Anexo V Res. 295/03 Art. 10 Dec. 351/79
Estudio de Confort Ambiental	Ley 19.587 Dec. 351/79 Capitulo 8, Artículo 60 Resolución 295/2003
Cálculo de Sanitarios	Cap. 5 Art. 46 a 49 Dec. 351/79
Carga de Fuego	Cap. 18 Art. 183, Dec. 351/79
Informe señalización y extinción	Cap. 12 Art. 80 y Cap. 18 Art. 172 inc.2 Dec. 351/79 Art. 9 j) Ley 19587
Manual Organización en la Emergencia	Cap. 21 Art. 213 Dec. 351/79 Art. Dec. 1338/96 Art. 9 K) Ley 19587
Cuadro Rol de Emergencia	Cap. 18 Art. 187, Dec. 351/79 Art. 9 K) Ley 19587
Normas cartelera evacuación	Art. 10 Dec. 1338/96
Planos de evacuación	Cap. 18 y Cap. 12 Dec. 351/79
Informe ejercicios de evacuación	Cap. 18 Art.187 Dec. 351/79 Art. 9 K) Ley 19587
Informe capacitación brigadas de la O/E	Cap. 18 Art.187 Dec. 351/79 Art. 9 K) Ley 19587
Programa de seguridad	Art. 10, Dec. 1338/96 y Dec. 351
Estadísticas siniestralidad	Dec. 351/79 Ley 19587

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

No se encuentran trabajos orientados a la disminución de la carga psíquica y mental de los empleados. Tampoco estudios que permitan la comprensión de las diferencias en la carga global de trabajo de acuerdo al cargo ocupado.

### ✓ **Características del equipo técnico de Recursos Humanos**

La empresa ha organizado al equipo de Recursos Humanos (RRHH) en una Dirección que posee 99 empleados, de la que dependen tres gerencias técnicas.

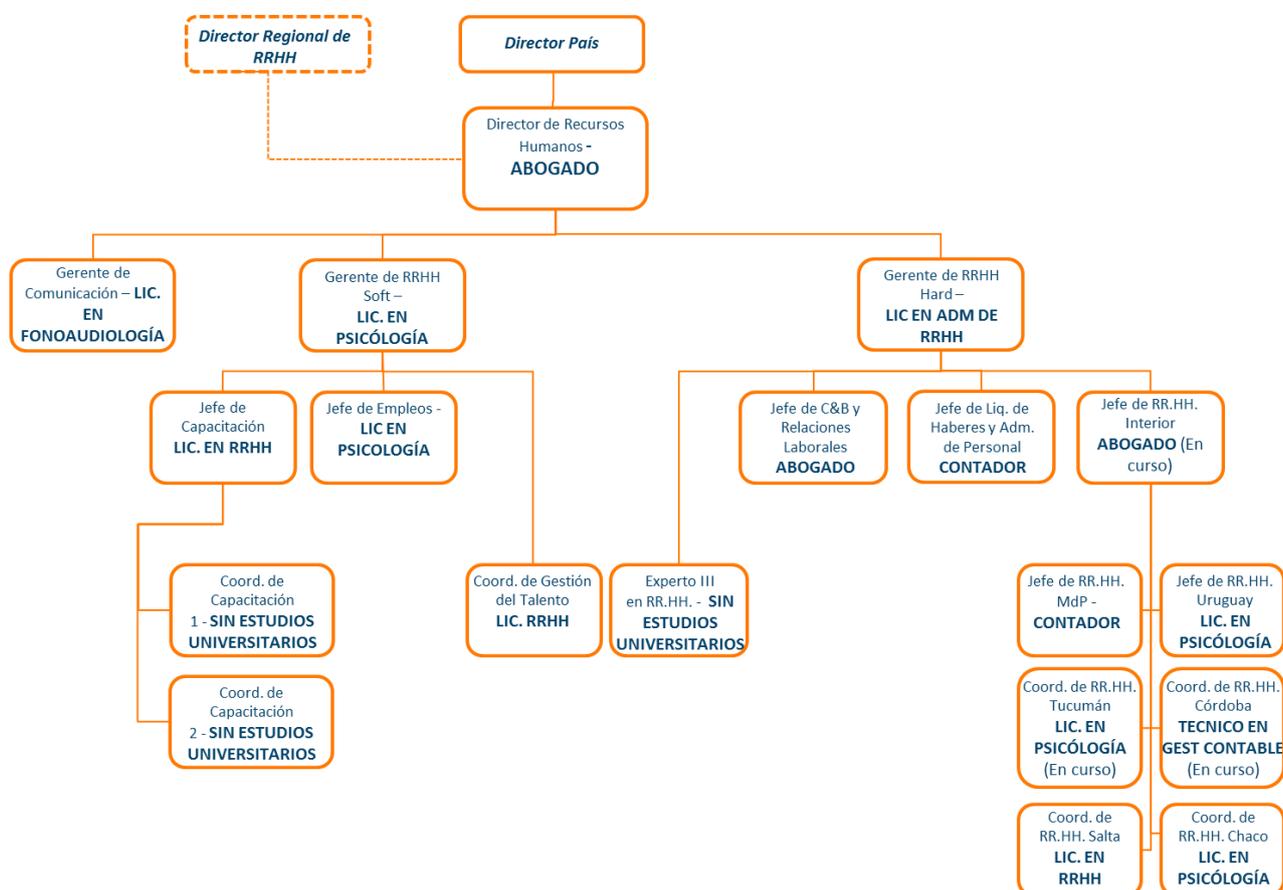
La primera, “Recursos Humanos Soft”, desempeña funciones vinculadas con la selección de personal (Jefatura de Empleos), capacitación (Jefatura de Capacitación) y desarrollo (Coordinación de Gestión de Talento). Al mes de septiembre de 2016, el total de empleados de esta gerencia es de 56, siendo Capacitación la jefatura con mayor cantidad de empleados.

La segunda, “Recursos Humanos Hard”, tiene como funciones la administración de recursos humanos, liquidación de haberes (Jefatura de Liquidación y Administración de personal), la compensación y beneficios del personal, relaciones laborales y sindicales (Jefatura de C&B y Relaciones Laborales) así como medicina laboral y relaciones gubernamentales (Jefatura de RRHH Interior). Al mes de septiembre de 2016, el total de empleados de esta gerencia es de 38, siendo RRHH Interior la jefatura con mayor cantidad de empleados.

La última gerencia es la de “Comunicación y Marca” que, sin jefaturas a cargo y con un total de 5 empleados, desempeña funciones en torno al diseño y distribución de comunicaciones internas y relaciones con la prensa, difusión de la estrategia de la compañía, motivación y clima laboral y responsabilidad social empresarial.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

En el “Anexo 3 – DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN”, se adjunta la descripción de funciones de las áreas, que forma parte del Manual de la Organización vigente al momento de la investigación. Si bien se adjuntó allí el organigrama completo, se muestra a continuación la formación académica de los líderes de estos equipos.



Desde hace dos años la empresa ha implementado un modelo de descentralización de la gestión de las áreas de Recursos Humanos Soft y Hard, concentrando en Buenos Aires las definiciones técnicas y tácticas, y dejando uno o

más referentes en cada edificio del interior con roles de ejecución. Los referentes de cada plataforma poseen roles generalistas y buscan tener mayor cercanía con el personal de cada localidad. Desde estos roles generalistas se desempeñan todas las funciones de recursos humanos hard y soft y esto explica la distribución de cantidad de recursos entre las gerencias y jefaturas.

Si bien se pretende generar mejor relacionamiento y cercanía entre los empleados y recursos humanos, se han implementado sistemas de autogestión para trámites tales como solicitudes de licencias, pedidos de certificados, postulación a búsquedas internas de personal, y se utilizan ticketeras on line para la gestión de consultas y reclamos de liquidación de haberes, y otras gestiones administrativas. En estos casos, los contactos no son cara a cara, sino mediante el uso de tecnologías disponibles.

Dentro del equipo “soft”, el área de Gestión de Talento posee 2 analistas (ambas estudiantes de Psicología) y un coordinador (Lic. en RR. HH). Si bien esta área posee gran cantidad de información de los empleados desde el punto de vista de la calificación profesional de cada empleado (formación académica y experiencias laborales), no participan en los procesos de selección y promoción profesional, salvo para cargos directivos. Por otra parte, la baja cantidad de empleados del área no permite cumplimentar todas sus funciones, priorizando dar cumplimiento a las demandas del equipo corporativo y a los proyectos que de allí provienen.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## **CAPÍTULO 3:**

### **RECOLECCIÓN DE DATOS**

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

La presente investigación es de tipo cualitativa y por eso, no busca la generalización de resultados más allá de la muestra. El carácter metodológico es Exploratorio – Descriptivo, por lo que no se pretende profundizar en análisis estadísticos, sino obtener una visión general y aproximada de los objetos de estudio.

La unidad de análisis son los jefes y gerentes de la organización AAYU.

Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas, observación documental y la aplicación de una encuesta.

Las entrevistas a informantes calificados, se realizaron mediante encuentros cara a cara con cinco (5) jefes y cinco (5) gerentes.

Para la encuesta, se utilizó como herramienta de aplicación un cuestionario auto-administrado y anónimo, por medio de “Formulario Google”, cuyo diseño consideró variables, dimensiones y categorías para cada uno de los interrogantes. El acceso al formulario se mantuvo abierto durante 7 días, enviando tres mails en diferentes horarios y días, invitando a responder.

Previo a su aplicación, se realizó la revisión del cuestionario junto a tres participantes, con el objetivo de identificar y corregir las posibles fuentes de error. Se revisó el mismo buscando ambigüedades, preguntas poco claras o inconsistencias.

El acceso se envió mediante e-mail a 86 personas que conforman el universo total de Jefes y Gerentes de la organización. Su distribución de acuerdo a cargo y género es la siguiente:

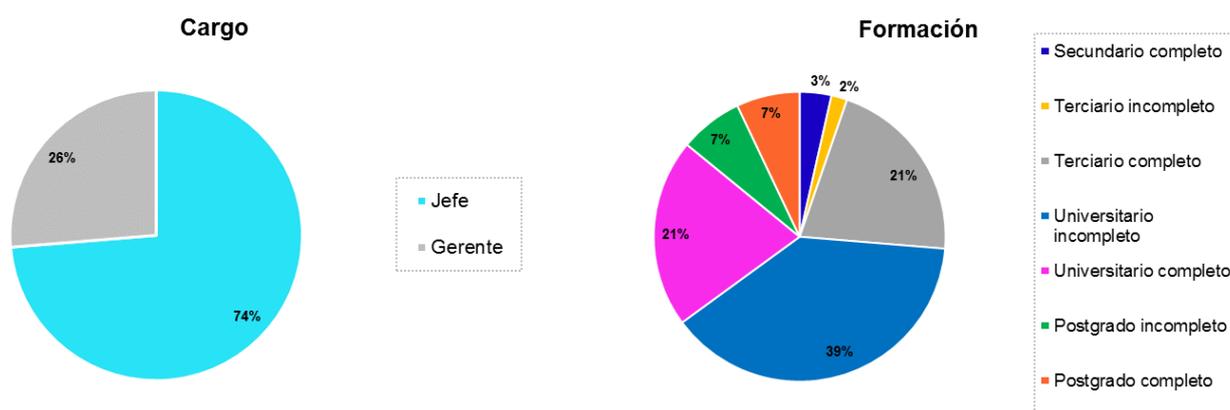
	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<i>Totales</i>
<b>Jefes</b>	40	29	69
<b>Gerentes</b>	11	6	17
<i>Totales</i>	51	35	

### 1. Datos recogidos a través de encuestas

Se obtuvieron un total de cincuenta y siete (57) respuestas que representan el 66,28% del universo total. De acuerdo a esta cantidad de respuestas, para un intervalo de confianza del 95%, el error muestral obtenido es de 7,58%.

A nivel general, participaron 42 jefes (60,87% del total de jefes) y 15 gerentes (88,24% del total).

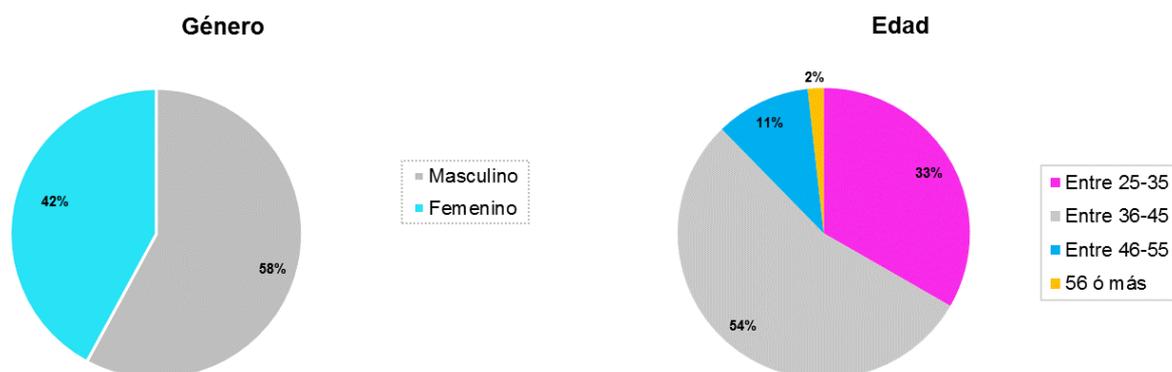
En el siguiente gráfico, se muestra la distribución por cargo y formación de la muestra obtenida. Adicionalmente se agrega que, de las 22 personas que poseen universitario incompleto, 11 tienen entre 25 a 35 años y 11 entre 36 a 45 años. El 40% de los gerentes y el 38% de los jefes encuestados poseen universitario incompleto.



Se adjunta gráfico de distribución de acuerdo a género y edad de los encuestados. La muestra obtenida está compuesta mayoritariamente por hombres (33)

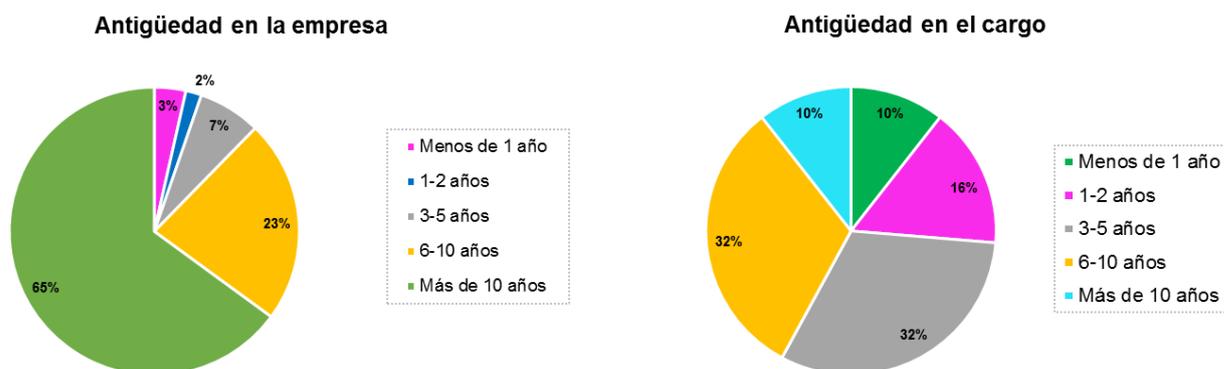
“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

y, con respecto a la edad, el 54% (31 personas) tienen entre 36 a 45 años, teniendo 22



de ellos una antigüedad en la empresa de más de 10 años.

Se revisa la antigüedad en la compañía, donde se observa que el 65% de los encuestados tiene más de 10 años en la empresa. Con respecto a la antigüedad en el cargo, los porcentajes mayoritarios se obtienen entre quienes poseen de 3 a 5 años en el cargo y entre quienes poseen de 6 a 10 años.



- Variable **condiciones de trabajo**

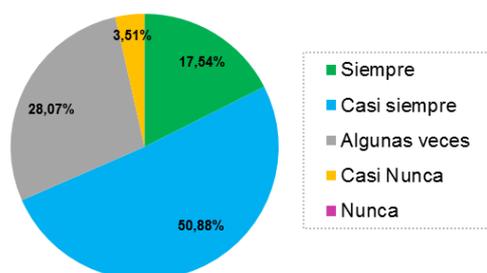
Para esta variable se incluyeron diferentes dimensiones y subdimensiones que facilitan abordar los objetivos de la investigación.

- ✓ Dimensiones **contenido del trabajo y organización del trabajo**<sup>30</sup>

- Subdimensiones **autonomía y participación**.

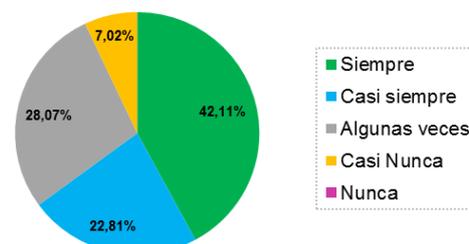
El 68,42% considera que *Siempre* y *Casi siempre* puede tomar decisiones propias sin consultar a su jefe.

**Autonomía - "Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe"**



Al revisar esta subdimensión de acuerdo al cargo, el 71,43% de los jefes y el 60% de los gerentes que participaron respondieron *Siempre* y *Casi siempre*.

**Participación - "Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo"**



El 64,9% de los encuestados respondieron *Siempre* y *Casi siempre*. El 7,02% que respondió *Casi nunca*, representa la opinión de 3 jefes y 1 gerente

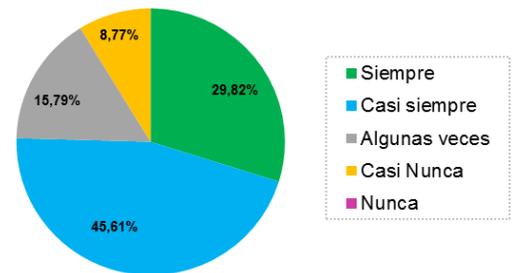
<sup>30</sup> Dado que el contenido del trabajo y la organización se encuentran articulados y están determinados directamente por el tipo de proceso de trabajo que predomine en la empresa y en el puesto de trabajo, a los fines de este análisis, se muestran en conjunto.

• Subdimensión **comunicación:**

No se observa una diferencia significativa entre las valoraciones de la comunicación jefe-subordinado y subordinado-jefe, observándose que 12 y 14 personas respectivamente, no la consideran adecuada. Por otra parte, el 75,44% manifiesta que su jefe lo mantiene informado de temas y cambios importantes *Siempre*



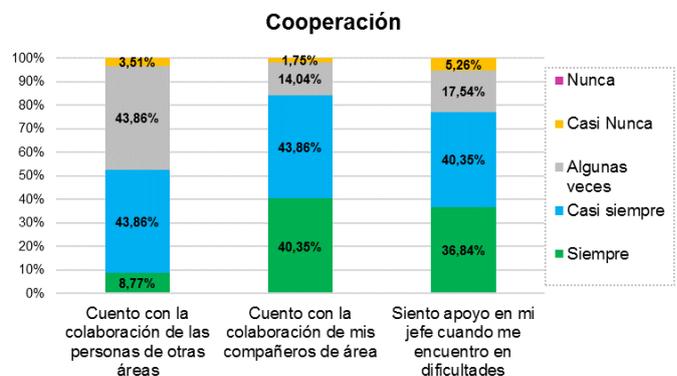
**Comunicación - "Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes"**



y *Casi siempre*.

• Subdimensión **cooperación:**

Si bien se observan altos porcentajes de cooperación entre compañeros de área (84,21% entre *Siempre* y *Casi siempre*), esos porcentajes disminuyen cuando se consulta sobre la cooperación de



personas de otras áreas.

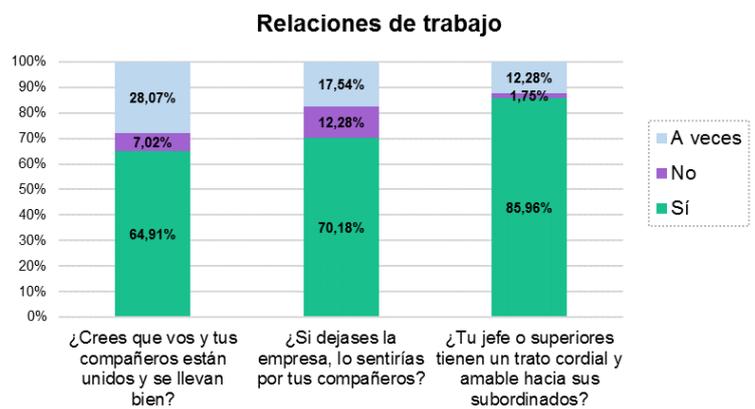
El 77,19% de los encuestados encuentra el apoyo del jefe ante dificultades. No habiendo diferencias significativas entre jefes (78,57%) y gerentes (73,33%). Quienes evaluaron *Casi nunca*, son 3 personas (2 jefes y 1 gerente).

• Subdimensión **relaciones de trabajo**:

Los resultados obtenidos muestran una alta valoración de la cordialidad por parte de los jefes hacia sus subordinados.

Si bien se había mostrado cooperación entre pares, los porcentajes disminuyen al

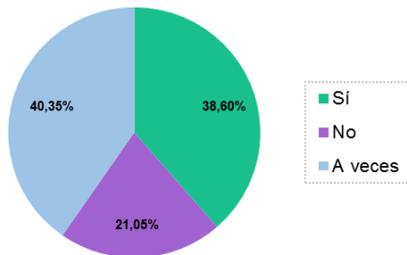
consultar por la relación de unidad entre ellos. Las 4 personas que representan el 7,02% que evaluaron con *No*, son jefes. En relación con quienes evaluaron *A veces*, son 16 personas, encontrándose entre ellos al 40% de los gerentes que evaluaron (6).



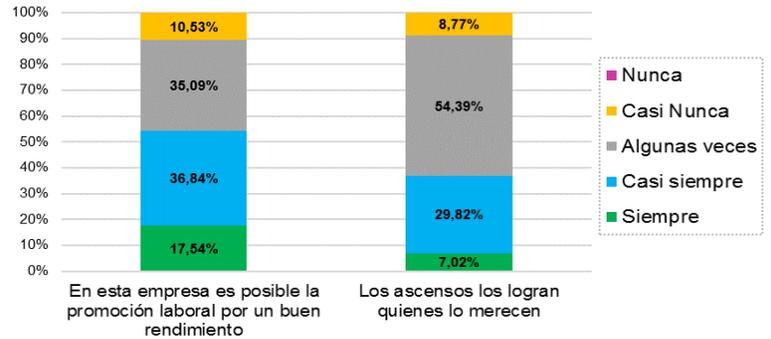
“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

• Subdimensión **promoción profesional:**

**Promoción profesional - "Existen posibilidades reales de movilidad en la empresa"**



**Promoción profesional**



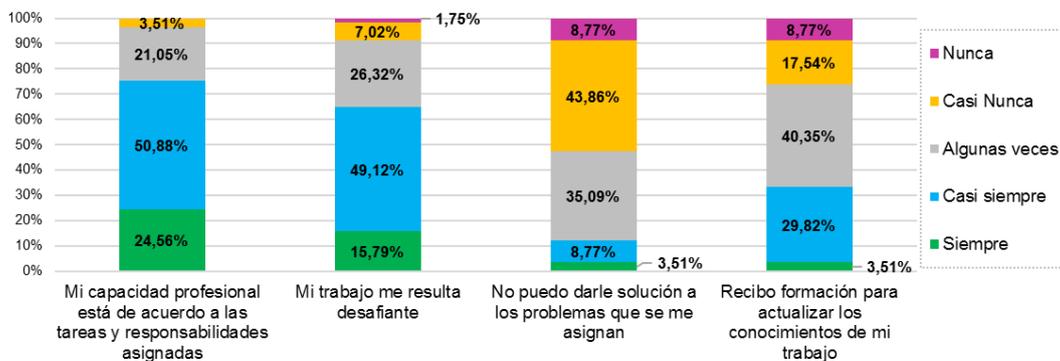
Al revisar esta subdimensión de acuerdo al cargo, el 23,81% de los jefes (10) y el 13,33% (2) de los gerentes que participaron

Con respecto a la promoción por rendimiento, el 54,39% consideran *Siempre* y *Casi siempre* es posible. 6 personas consideran que *Casi nunca* y 20 personas, *Algunas veces*.

Dada la comparación entre la posibilidad de ascender de acuerdo al rendimiento, y de acuerdo a quienes se lo merecen, esta última tiene porcentajes de favorabilidad menores a la primera. Hay 31 personas que sostienen que *Algunas veces* los ascensos los logran quienes lo merecen (20 jefes y 11 gerentes).

• Subdimensión **calificación profesional:**

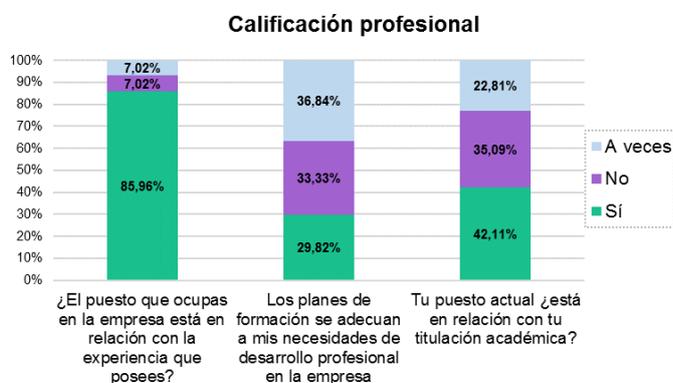
**Calificación profesional**



“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Adicionalmente sólo el 29,82% considera que los planes de formación se adecuan a las necesidades de desarrollo profesional. El 60% de los gerentes y el 73,81% de los jefes, evaluaron *No* y *A veces*.

Los puestos se adecuan a la experiencia adquirida, pero en menor medida a la titulación académica.



Con respecto a la formación para actualizar los conocimientos, sólo el 33,33% de los encuestados consideran que *Siempre* y *Casi siempre* reciben formación para actualizar sus conocimientos. Esto se vincula con lo evaluado en la pregunta de adecuación a las necesidades de desarrollo profesional de los planes de formación.

El 52,63% considera que puede dar solución a los problemas que se le asignan. Las 7 personas que evaluaron que no pueden hacerlo, son 6 jefes y 1 gerente.

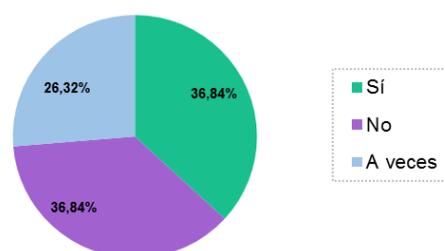
El 64,91% sostiene que *Siempre* y *Casi siempre* encuentra desafiante su trabajo, mientras un 26,32%, *A veces*.

- Subdimensión **rol de Recursos Humanos:**

Si bien las tres categorías presentan porcentajes similares, se observan diferencias en la composición de acuerdo al cargo.

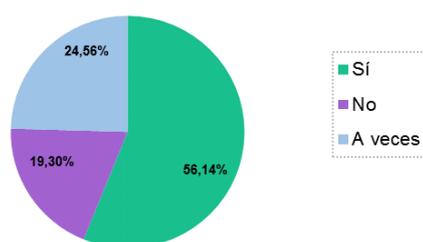
Quienes evaluaron *Si*, son 19 jefes y 2 gerentes. Los que indicaron *No*, 14 jefes y 7 gerentes y, por último, dijeron *A veces*, 9 jefes y 6 gerentes.

**Rol de Recursos Humanos** - "Si tenés problemas en tu trabajo (con superiores, compañeros, en relación al desempeño de tus funciones o de tu plan de carrera) ¿podés recurrir a Recursos Humanos para recibir la contención y orientación que necesitas?"

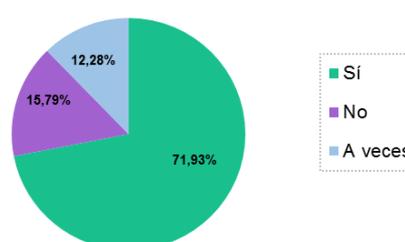


- Subdimensión **estabilidad en el puesto de trabajo y posibilidad de permanencia:**

**Estabilidad en el puesto** - "En esta empresa tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo, de cara al futuro"



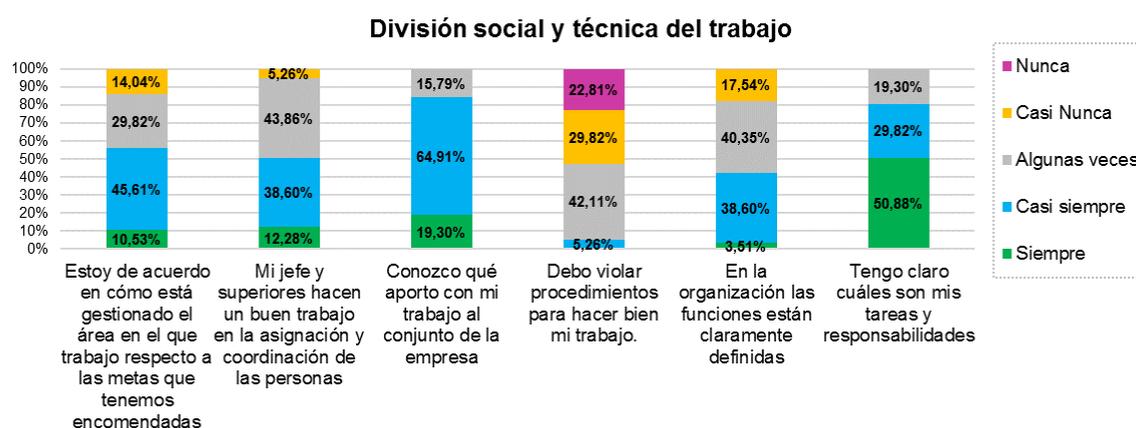
**Organización del trabajo** - "¿Te gustaría permanecer en tu puesto de trabajo dentro de la empresa?"



Más del 50% de los encuestados considera que tiene un cierto nivel de seguridad de cara al futuro. Las 11 personas que calificaron *No*, son 5 gerentes y 6 jefes. De las 11 personas, 7 (63,63%) quisieran permanecer en su puesto.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Se observa un elevado porcentaje de jefes y gerentes (41 personas) que quisieran permanecer en el puesto. El 31,71% de quienes evaluaron *Si* en esta pregunta, refieren que *A veces* tienen seguridad en su puesto, y el 36,84% *No* la tiene.

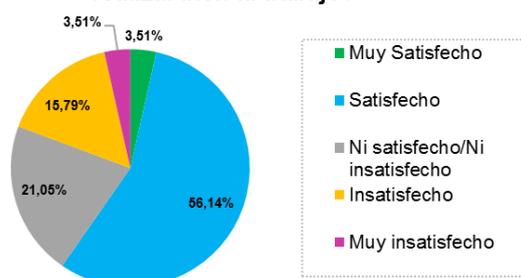


• Subdimensión **división social y técnica del trabajo**:

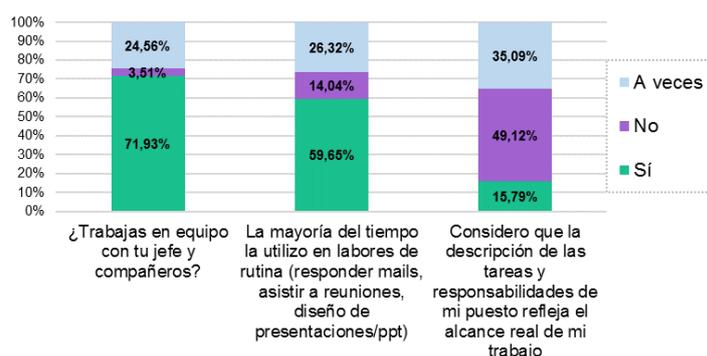
Aquí, 46 personas respondieron que *Siempre* y *Casi siempre* tienen claro sus tareas y responsabilidades y no se visualizan respuestas en las categorías *Nunca* y *Casi Nunca*.

El 84,21% sostiene que *Siempre* y *Casi siempre* conoce qué aporta con el trabajo al conjunto de la empresa. Tampoco hay respuestas en las categorías *Nunca* y *Casi nunca*.

**CYMAT - ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los recursos disponibles (humanos y materiales) para realizar bien tu trabajo?**



**División social y técnica del trabajo**



Un 42,11% respondió que las funciones *Siempre* y *Casi Siempre* están claramente definidas. Se observa un alto porcentaje de evaluaciones en *Algunas veces* (40,35%), ubicando aquí las opiniones de 7 gerentes y 16 jefes.

Más del 50% está de acuerdo con la gestión de su área en relación a los objetivos. El 14,04% que evaluó *Casi nunca* representa a 6 jefes y 2 gerentes; de ellos, 6 creen que *Algunas veces* los jefes y superiores hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.

Al evaluar si “los jefes y superiores hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas”, 2 gerentes y 1 jefe consideran *Casi nunca*. 25 personas indicaron *Algunas veces*, 8 gerentes y 17 jefes.

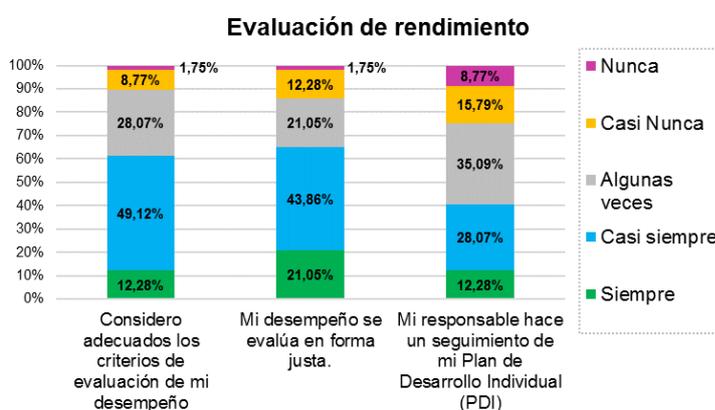
El 49,12% de los entrevistados considera que la descripción de las tareas no refleja el alcance real de su trabajo, y el 47,37% considera que *Casi siempre* y *Algunas veces* deben violar procedimientos para hacer bien su trabajo.

Un 59,65% refiere que la mayor parte de su jornada laboral la ocupa en tareas rutinarias y se valora en un alto porcentaje el trabajo en equipo.

En relación a los recursos disponibles para realizar bien el trabajo, un 21,05% han mantenido una posición neutral en torno a la satisfacción, 59,65% se encuentran satisfechos y muy satisfechos y un 19,3% insatisfechos y muy insatisfechos.

- Subdimensión

#### evaluación de rendimiento:



“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

El 61,4% considera que *Siempre* y *Casi siempre* son adecuados los criterios de la evaluación de su desempeño, encontrándose la evaluación de 7 gerentes y 28 jefes. Todos los que evaluaron *Casi nunca* y *Nunca* (5) son jefes.

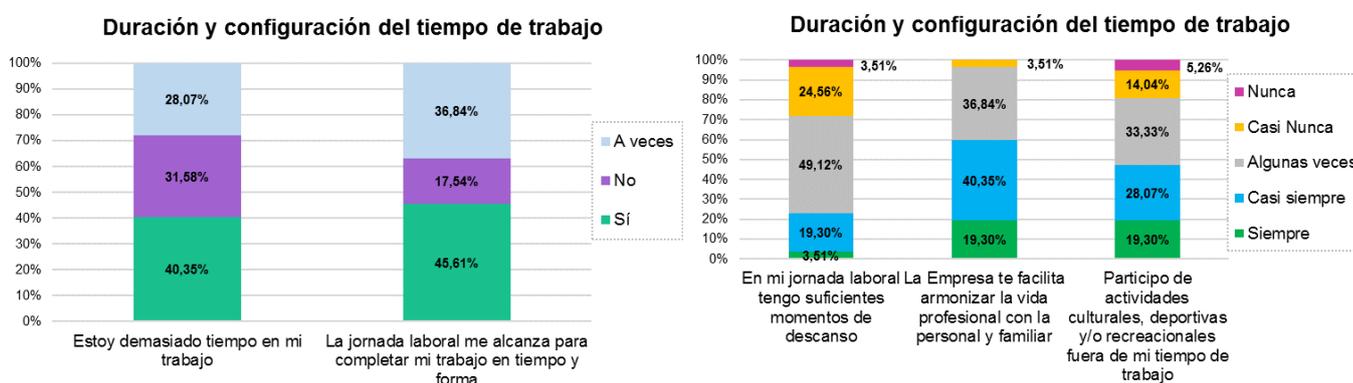
El 14,04% cree que *Nunca* y *Casi nunca* su desempeño se evalúa de forma justa, son 2 gerentes y 6 jefes. De esos 8, 5 habían evaluado negativamente la pregunta anterior.

En relación al seguimiento del Plan de Desarrollo individual por parte del jefe, 14 personas (24,56%) indican que *Nunca* y *Casi nunca* se realiza (4 gerentes y 10 jefes). *Siempre* y *Casi siempre* representa el 40,35% (3 gerentes y 20 jefes). El porcentaje mayoritario eligió la categoría *Algunas veces*, 12 jefes y 8 gerentes.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

✓ Dimensión **duración y configuración del tiempo de trabajo**:

Los resultados obtenidos en esta subdimensión muestran mayor cantidad de evaluaciones con la categoría “a veces”, si se compara con otras.



Las 23 personas que indicaron que están demasiado tiempo en el trabajo, son 9 gerentes (60%) y 14 jefes (33,33%). A pesar de esto, 9 de ellos indican que le alcanza la jornada laboral para completar el trabajo en tiempo y forma (evaluaciones en *Si*). 11 de estos 23 manifestaron que *Nunca* y *Casi nunca* tienen suficientes tiempos de descanso.

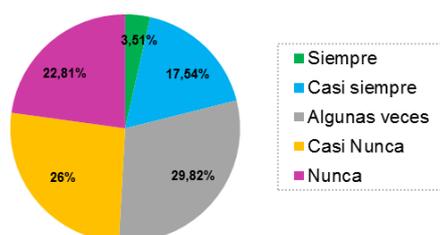
Quienes evaluaron que *Nunca* y *Casi nunca* tienen suficiente tiempo de descanso son 16, 7 gerentes y 9 jefes.

Al consultar respecto del equilibrio entre vida laboral y personal, los porcentajes mayoritarios se obtienen en las categorías *Casi siempre* y *Algunas veces* (44 personas). Quienes evaluaron *Casi siempre* son 23, 18 jefes y 5 gerente; el 69,57% de ellos creen *Algunas veces* su carga de trabajo es excesiva.

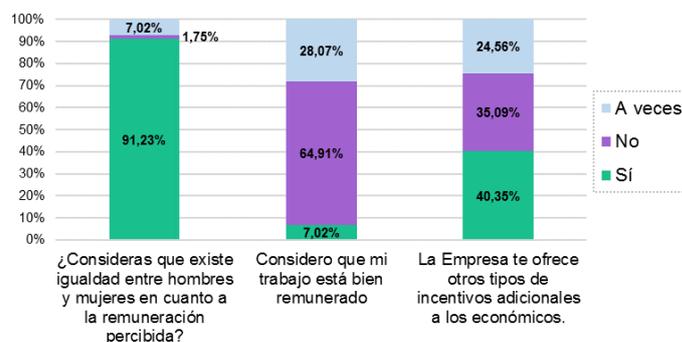
En la pregunta sobre la participación en actividades culturales, deportivas y/o recreacionales fuera del tiempo de trabajo, el porcentaje más elevado se obtiene en la categoría *A veces*. Las personas que *Siempre* y *Casi siempre* participan, representan el 47,37%, son 9 gerentes (60%) y 18 jefes (42,86%).

✓ Dimensión remuneración:

Remuneración - "Fuera de la Empresa ¿Consideras que tu remuneración está por encima de la media en tu entorno social?"



Remuneración



En relación a la remuneración, si bien se valora la igualdad en la remuneración percibida por hombres y mujeres, se visualiza un bajo porcentaje de encuestados que considera que su trabajo se encuentra bien remunerado. El 64,91% que considera que *No* se encuentra bien remunerado, está conformado por 25 jefes (59,52%) y 12 gerentes (80%). Las 4 personas que representan el 7,02% que respondieron que *Si* están bien remunerados, son jefes

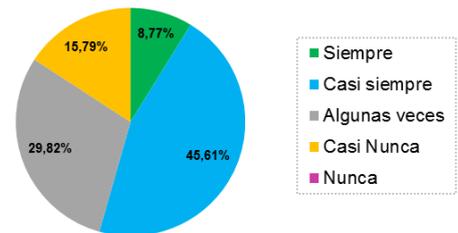
La percepción de incentivos adicionales, no muestra diferencias significativas entre aquellos que evaluaron que *Si* y aquellos que *No*.

La comparación de la remuneración en relación al entorno social, se encuentra en valores similares entre quienes evaluaron *Nunca*, *Casi nunca* y *Algunas veces*.

✓ Dimensión **sistema y niveles de autoridad jerárquica**:

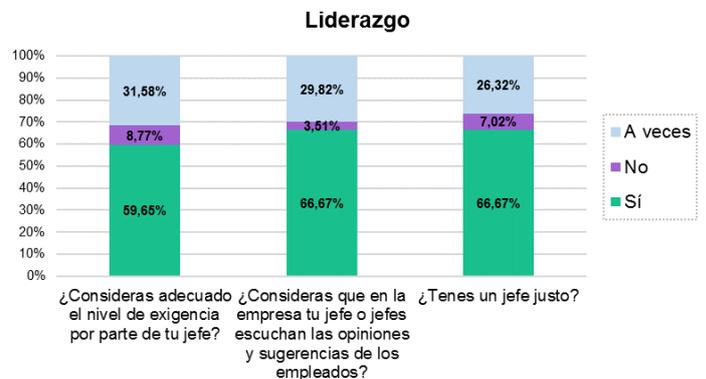
Al consultar si los jefes tienen una visión clara de los objetivos y dirección de la organización y cómo lograrlo, si bien el porcentaje mayoritario se encuentra entre quienes opinan *Casi siempre*, se observa un alto porcentaje de opiniones en *Algunas veces* y *Casi nunca*. De estos últimos, las 9 personas que componen el 15,79%, son 5 gerentes (33,33%) y 4 jefes (9,52%).

**Sistema y niveles de autoridad jerárquica - "Los jefes tienen una visión clara de los objetivos y dirección de la organización y cómo lograrlo"**



✓ Dimensión **liderazgo**:

El 59,65% considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe. De esas 34 personas, 29 consideran que tienen un jefe justo y 5 creen que *A veces* es justo. De las 5 personas que representan el 8,77% que evaluaron *No*, 2

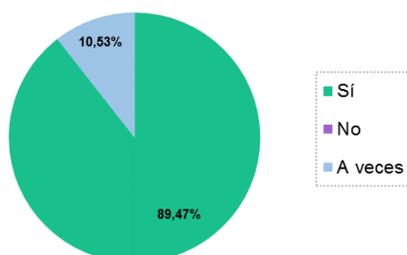


creen que su jefe *No* es justo, y 3 *A veces*.

Para el interrogante sobre la escucha de opiniones y sugerencias, el 66,67% representa 29 jefes y 9 gerentes. El 3,51% que calificaron *No*, son 2 personas, 1 jefe y 1 gerente; 1 de ellos indicó que su jefe es justo y que las exigencias son adecuadas; el otro, considera que *No* es adecuado el nivel de exigencia y que su jefe *A veces* es justo.

✓ Dimensión **ergonomía**:

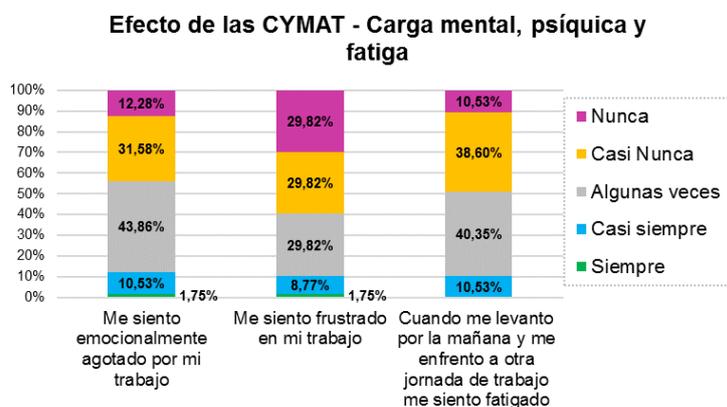
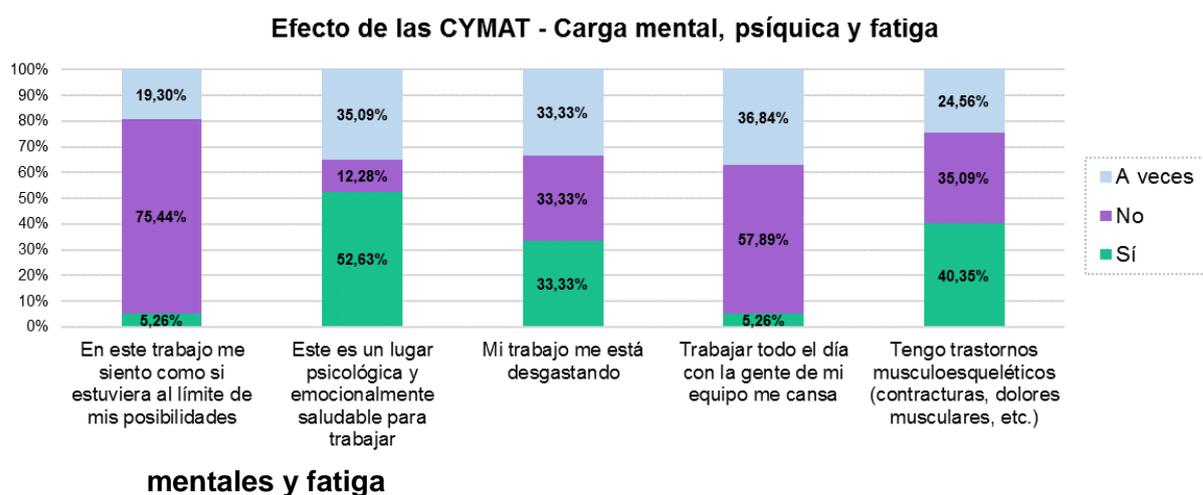
Ergonomía - "Este es un lugar físicamente seguro para trabajar"



Las evaluaciones de esta dimensión muestran que mayoritariamente se considera un lugar físicamente seguro.

Las respuestas de la categoría *A veces*, pertenecen a 2 gerentes y 4 jefes.

- Variable **Efectos de las CYMAT**. Dimensión: **dimensiones psíquicas y**



El 1,75% de las 2 primeras preguntas representa la opinión de un mismo jefe, con más de 10 de años de antigüedad en la empresa y de 6-10 años en el cargo. Considera que *Casi siempre* su carga de trabajo es excesiva, y que *No* es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

Se observa dispersión en las respuestas sobre la afirmación “mi trabajo me está desgastando”, 19 respuestas en cada categoría. Todos los que evaluaron *No* (5 gerentes y 14 jefes), consideran que *No* están al límite de sus posibilidades. El 68,42%

de los que evaluaron *Si* (4 gerentes y 15 jefes), tampoco considera estar al límite de sus posibilidades.

El 12,28% que indicó que *No* es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, está formado por 6 jefes y 1 gerente. 6 de esas 7 personas posee más de 10 años de antigüedad en la empresa. Ninguno de los 7 se siente al límite de sus posibilidades, pero 6 de ellos siente que el trabajo los está desgastando; 2 tiene alteraciones del sueño y los 7 trastornos musculoesqueléticos.

Hay 3 personas (2 jefes y 1 gerente) que sienten que trabajar todo el día con la gente de su equipo, los cansa. Los 3 sienten que están demasiado tiempo en su trabajo, que *Algunas veces* se sienten frustrados en su trabajo y tienen trastornos musculoesqueléticos. 2 de ellos siente que el trabajo los está desgastando, también 2 indican que *Algunas veces* cuando se levantan se sienten fatigados, 1 de ellos consume medicación psicotrópica. Quienes indicaron que *No* les cansa son 9 gerentes y 24 jefes.

En relación a los trastornos musculoesqueléticos, 23 personas indicaron que *Si* poseen. De esos 23, 4 tienen adicionalmente alteraciones del sueño. En el 24,56% que respondió *A veces* (6 gerentes y 8 jefes), ninguno consume psicofármacos y encontramos 5 personas que a veces poseen alteraciones del sueño.

Para la pregunta “me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”, el 43,86% respondió *Casi nunca* y *Nunca* y el 43,86% *Algunas veces*, encontrándose diferencias de acuerdo al cargo. Entre las primeras categorías (*Casi nunca* y *Nunca*) se encuentran 4 gerentes y 21 jefes, y en el *Algunas veces* hay 7 gerentes y 18 jefes.

El 59,65% *Casi nunca* y *Nunca* se siente frustrado, 30 jefes y 4 gerentes.

El 49,12% de los entrevistados *Nunca* y *Casi nunca* se sienten fatigados al enfrentarse a otra jornada de trabajo. De las 6 personas que pusieron *Casi siempre*, 4 son gerentes y 1 de ellos consume medicación psicotrópica; 4 de esos 6 sienten que el trabajo los está desgastando y 2 *A veces*; 5 sienten que están demasiado tiempo en su trabajo y se encuentran frustrados.

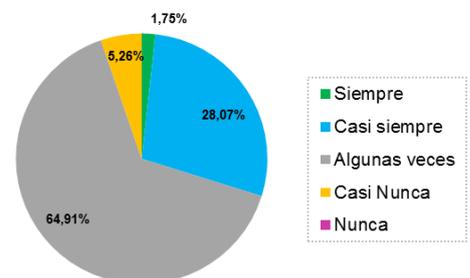
✓ Dimensión **hiperactividad**:

El porcentaje mayoritario considera que *Algunas veces* su carga de trabajo es excesiva.

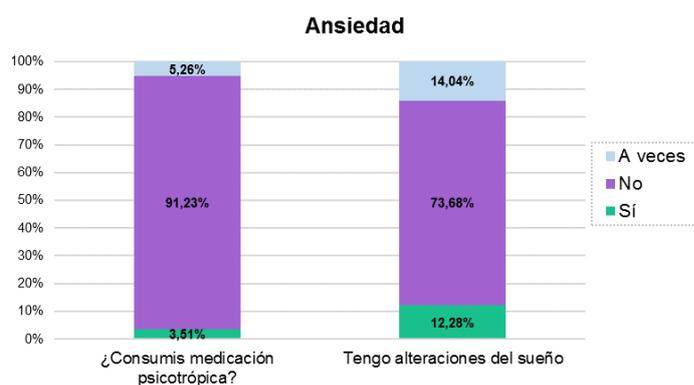
*Siempre* y *Casi siempre* representa el 29,82%, 9 jefes (21,43%) y 8 gerentes (53,33%).

Se encuentran sólo 3 jefes que respondieron *Casi nunca* (5,26%), sin embargo de ellos, 2 responden que cuando se levantan por la mañana y se enfrentan a otra jornada de trabajo se sienten fatigados.

Hiperactividad - "Considero que mi carga de trabajo es excesiva"



✓ Dimensión **ansiedad**:

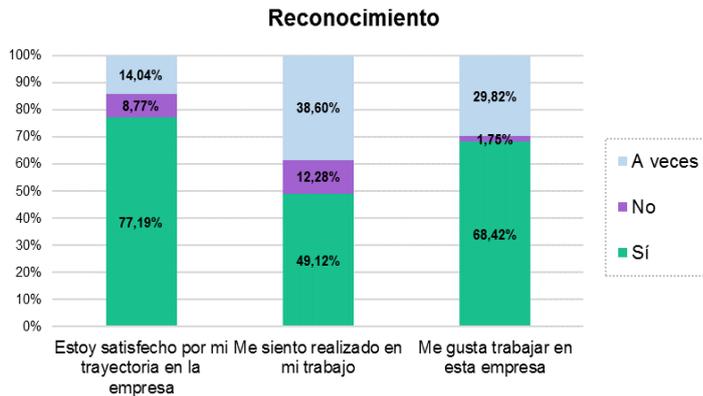


Las preguntas realizadas en esta subdimensión se orientan a detectar algunas de las manifestaciones frecuentes de la ansiedad de los trabajadores, el consumo de psicotrópicos y las alteraciones del sueño.

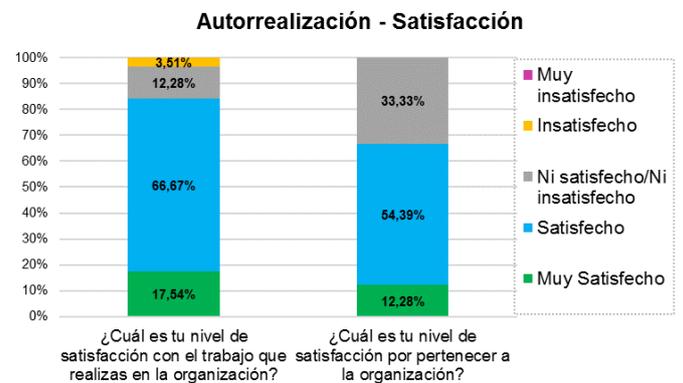
Quienes consumes medicación son 2 personas, 1 jefe y 1 gerente. Ambos consideran que se encuentran emocionalmente agotados por su trabajo y que *Casi nunca* tienen el suficiente tiempo de descanso durante su jornada. Ambos poseen trastornos del sueño, poseen trastornos musculoesqueléticos y manifiestan que el trabajo los está desgastando. A ambos *Casi siempre* el trabajo les resulta desafiante y les gustaría permanecer en el puesto de trabajo dentro de la empresa.

El 46,67% (7) de los gerentes que participaron, tienen o a veces tienen, alteraciones del sueño. En jefes, ese porcentaje es del 19,05% (8).

- Variable **Reconocimiento**. Dimensiones: **Autorrealización, Juicio de belleza y juicio de utilidad**



Si aportas una idea que se implementa y no te la reconocen como propia, ¿a quién crees que se le reconoce el mérito?



Como parte de las preguntas de la dimensión juicio de utilidad, se consultó a quién se le reconoce el mérito cuando se aporta una idea que se implementa y no se reconoce como propia. El porcentaje mayoritario (47,37%) opina que *No se le reconoce a nadie, que la idea se pone en marcha y ya está*; esto representa la opinión de 27 encuestados, 17 jefes (40,48%) y 10 gerentes (66,67%). El 35,09% respondió

que se le reconoce *a su superior inmediato*, esto pertenece a la opinión de 3 gerentes (20%) y 17 jefes (40,48%).

Se observa un alto porcentaje de participantes que se encuentran satisfechos por la trayectoria en la empresa (77,19%), 13 gerentes y 31 jefes. El 8,77% que *No*, representa la opinión de 5 jefes.

Un 49,12%, 21 jefes y 7 gerentes, se siente realizado en su trabajo. Estos 28 encuestados creen que realizan un trabajo útil *Siempre* (20) y *Casi siempre* (8); 22 de esos 28 cree que *Siempre* y *Casi siempre* la empresa la permite armonizar la vida profesional con la personal y familiar. Quienes *No* se sienten realizados son 7, 5 jefes y 2 gerentes, ellos también consideran que su trabajo es útil y que *Algunas veces* (4) y *Casi siempre*, pueden equilibrar la vida personal con la laboral.

Al 68,42% le gusta trabajar en esta empresa. Sólo 1 jefe respondió que *No*. Quienes respondieron *A veces*, son 10 jefes y 7 gerentes, 12 de los cuales poseen más de 10 años de antigüedad en la empresa y 7 de ellos entre 3-5 años de antigüedad en el cargo.

Al observar las respuestas de acuerdo a cargo obtenidas en la afirmación "en esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales", el 42,11% respondió *Siempre* y *Casi siempre* (17 jefes y 7 gerentes), y el 42,11% *Algunas veces* (8 jefes y 6 gerentes). Esto demuestra que no hay diferencias significativas entre ambos grupos. De los 24 que respondieron *Casi siempre* y *Siempre*, 22 cree que *Siempre* y *Casi siempre* su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas; 23 creen que su trabajo les resulta desafiante. En aquellos que

respondieron que *Algunas veces* se cumplen sus aspiraciones profesionales (24), 13 dijeron que el trabajo les resulta desafiante *Siempre* y *Casi siempre*, y 9 *Algunas veces*.

Un 71,93% se siente reconocido por su jefe *Siempre* y *Casi siempre* (“Mi responsable me felicita y reconoce cuando realizo bien mi trabajo”); de ellos, el 54% cree que su jefe hace seguimiento de su plan de desarrollo (PDI) *Siempre* y *Casi siempre*. Las 5 personas que respondieron *Casi nunca*, son 2 gerentes y 3 jefes. Por último, 10 jefes y 1 gerente respondieron *Algunas veces*; de ellos el 34% opina que *Siempre* y *Casi siempre* su jefe hace seguimiento de su PDI.

En relación al reconocimiento de pares, un 64,91% considera que *Siempre* y *Casi siempre* reconocen su trabajo, recogiendo la opinión de 27 jefes y 10 gerentes; de ellos 33 opina que trabaja en equipo con su jefe y compañeros y 4, *Algunas veces*. Hay 6 jefes que opinan que *Casi nunca* son reconocidos por sus pares y de ellos, 2 valoran positivamente el trabajo en equipo con superior y compañeros.

Un 91,23% (52) considera que *Siempre* y *Casi siempre* realiza un trabajo útil. Los 5 que respondieron *Algunas veces* son jefes; 4 de ellos consideran que la mayoría del tiempo la utilizan en labores de rutina; 3 de ellos refieren que *A veces* se sienten realizados en su trabajo, y 2 que *No lo sienten*.

Se verifica que un 84,21% de los encuestados (48) se encuentra *Muy Satisfecho* y *Satisfecho* con el trabajo que realiza en la organización, 11 gerentes y 37 jefes. Las 2 personas que respondieron insatisfechos son jefes, perciben que el trabajo los está desgastando, que *Casi nunca* las funciones de la organización se encuentran

claramente definidas, que su jefe *No* los felicita ni reconoce cuando hacen bien su trabajo, que *Casi nunca* se sienten apoyados por su superior ante dificultades, y que la comunicación *No* es adecuada en ninguno de los dos sentidos.

Para finalizar, el 66,67% se encuentra *Muy Satisfecho* y *Satisfecho* por pertenecer a la organización, encontrándose las 19 personas restantes conformando el porcentaje que muestra una posición neutra (*Ni satisfecho/Ni insatisfecho*). No se observan respuestas en las categorías de insatisfacción. Dentro de ese 66,67% encontramos la opinión de 6 gerentes (40%) y 32 jefes (76,19%). El 94,73% de los que respondieron neutro, considera que su trabajo *No* se encuentra bien remunerado; el 26,31% *Casi siempre* se sienten fatigados al enfrentar una nueva jornada de trabajo y el 57,89% *Algunas veces*; un 10,52% *Casi nunca* cree que su carga de trabajo es elevada, y el 52,63% *Casi siempre*; un 26,31% le gusta trabajar en la empresa y al 68,42% *Algunas veces*.

## 2. Datos recogidos a través de entrevistas

Se realizan entrevistas en forma personalizada a 5 jefes y 5 gerentes, representando el 7,25% y 29,41% del total, respectivamente.

En promedio, la edad de los entrevistados es de 37 años, y su antigüedad en la empresa de 12 años. Tres de los entrevistados tienen más de 10 años de antigüedad en el cargo, dos aproximadamente 5 años, tres entre 1 a 2 años y dos menos de 1 año.

En el inciso 2.1 “*Detalle entrevistas a miembros de la organización*”, se adjuntan cada una de ellas.

Algunos de los entrevistados hacen referencia al momento crítico de la organización que da como resultado despidos y reestructuración de personal. Según manifiestan, esta situación es generada por la combinación de dos factores. Por un lado, problemas financieros (diferencias en los ingresos reales en comparación con los presupuestados por reducción de demanda en el cliente mayoritario) y, por otro, la deslocalización de servicios de áreas soporte a Perú por disposiciones estratégicas, estableciendo los llamados centros de servicios compartidos y centros de excelencia.

Las personas entrevistadas evidencian tener claridad sobre cuál es su función, brindando un detalle pormenorizado de sus tareas y responsabilidades. Coinciden en no haber recibido una capacitación suficiente para cubrir las necesidades del puesto, a pesar de haber participado de actividades formativas tales como cursos o reuniones de inducción.

Algunos de ellos realizan tareas vinculadas a su titulación académica (4 personas), aunque la mayoría de ellos adquirieron la experiencia en el cargo, sin que sus estudios se relacionen directamente con su ejercicio profesional.

En relación a los aspectos que brindan satisfacción en el puesto, fueron mencionadas las actividades relacionadas con el desarrollo del equipo, el contacto con las personas a cargo y el logro de resultados. Se observa que las tareas que motivan a los entrevistados se vinculan con los satisfactores mencionados.

En el caso de la insatisfacción, es generada por aspectos vinculados con la comunicación, la valoración del rol, la planificación de la alta dirección, los cambios continuos y la remuneración.

Siete de los diez entrevistados percibe tener sobrecarga de trabajo, y algunos mencionan que sus equipos también. La reestructuración ha dado como resultado la asignación de mayor carga de trabajo dado que, con la salida de determinadas personas, sus responsabilidades se redistribuyeron. Como consecuencias, manifiestan, con distintos grados de intensidad, ansiedad, contracturas, dolores de cabeza, trastornos del sueño, dificultad para dejar de pensar en cuestiones laborales fuera de la jornada habitual y mal humor.

Todos los entrevistados pueden dar cuenta de sus fortalezas profesionales. Refieren ser reconocidos por palabras y actitudes de sus jefes, aunque no mediante incentivos económicos. A modo de ejemplo, se menciona como reconocimientos las promociones profesionales (ascensos), las calificaciones de la evaluación de desempeño y la validación por parte del jefe y compañeros.

La organización reconoce logros puntuales, los resultados, y lo hace brindando cierta flexibilidad en el horario o jornada, y tomando los datos de la evaluación de desempeño para la asignación de incrementos salariales.

En cuanto a la percepción del trabajo por parte de los colaboradores, mencionan la cercanía, la confianza, la responsabilidad y el buen desempeño.

Expresan que, para aumentar la satisfacción en el trabajo, requieren que la empresa mejore su planificación a mediano y largo plazo, la comunicación, mayor inversión o disponibilidad de recursos y las remuneraciones.

Quienes en los últimos 6 meses han sufrido algún cambio laboral (ascenso, cambio de jefe, nuevas funciones dentro del mismo cargo) consideran que sintieron temor a ser incompetentes y/o no estar a la altura de las circunstancias.

Ocho de los diez entrevistados consideran que aspectos vinculados con la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo entorpecieron la ejecución de sus funciones y responsabilidades, poniendo en duda la capacidad de cumplir los objetivos.

Finalmente, no se observa la utilización de mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Mencionan que por su cargo se encuentran fuera de convenio y que la empresa no percibe correctamente este tipo de asociaciones, por entenderlas como posibles sindicalizaciones.

## 2.1 *Detalle entrevistas a miembros de la organización*<sup>31</sup>

### **ENTREVISTA: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS SOFT (F)**

1. *¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Actualmente tengo en la empresa la posición de “South Region Talent Acquisition & Development Manager”, con responsabilidad sobre las áreas de talento, desarrollo y selección de estructura, para la Región Sur. Hasta hace una semana era “Gerente de RRHH Soft” con responsabilidad sobre las áreas de Empleos (que es el área de Selección de Personal de Negocios y áreas Staff), Capacitación y Gestión de Talento.

Las áreas que lidero guardan relación con mi formación de grado, ya que soy licenciada en Psicología y luego hice un Programa Ejecutivo en RRHH. Toda mi experiencia laboral fue aplicando la Psicología en el ámbito laboral, en funciones de RRHH.

2. *¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Me brinda satisfacción el trascender, dejar una huella, ya sea con algún proyecto o con algún objetivo alcanzado. El reconocimiento por un buen trabajo en equipo. Las posibilidades de crecimiento acompañando a un buen desempeño. Me da satisfacción un buen clima laboral.

---

<sup>31</sup>Se identificará el género luego del cargo, indicando al género masculino como (M) y al femenino (F).

3. *¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Las injusticias, la hipocresía, la mentira. Cuando no se respetan los valores que se pregonan.

4. *¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

La mayoría de la capacitación recibida para mi rol fue en el mismo puesto de trabajo, "haciendo", acompañada por mis líderes y equipo. De todas formas, también he recibido formación formal en la compañía, como por ejemplo, formación en Liderazgo, a través de la Universidad de Liderazgo en AAyU.

5. *¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

En ocasiones, me veo sobrecargada con las responsabilidades o tareas asignadas. En esos momentos, no logro poner foco a las cosas, el trabajo termina saliendo "como se puede", lo que, por mi personalidad, hace que me sienta frustrada por los resultados. Además, me genera tensión personal, que en ocasiones la bajo a mi equipo y también termina afectando mi situación familiar, por llevar trabajo a casa, restándole tiempo a mi familia.

6. *¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Creo que mis mayores fortalezas son mi compromiso y mi energía. Hago que las cosas sucedan. Trabajo fuertemente orientada a objetivos. Creo que sí, que mis pares, equipo y jefes reconocen estas fortalezas en mí.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Lamentablemente cada vez hay menos reconocimientos en la empresa, de manera general. El esfuerzo del equipo, buenos resultados en algún proyecto se reconocen, pero con una felicitación por mail, por ejemplo, por parte del jefe.

No hay reconocimiento económico, ni reconocimiento en un diferencial de desempeño.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Creo que mi equipo ve en mí un ejemplo de compromiso. Muestran estar conformes con mi estilo de liderazgo y gestión. Saben que los desafíos de la Gerencia son muchos, pero trabajamos como equipo, y eso lo sienten. En ocasiones alguna persona de mi equipo me ha dicho que soy muy exigente y creo que es cierto.

*9. ¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Dentro de mis tareas fundamentalmente, una de las que más me motiva tiene que ver con el desarrollo de las personas, con la instancia de evaluación de desempeño y detección de oportunidades de desarrollo de todos los empleados. El rol

que asumo en las instancias de calibración del personal, ayuda a mi propio desarrollo, desde el rol de mediador y facilitador de puntos de encuentro o desacuerdo entre las diferentes opiniones de los líderes. Otra de las tareas que más satisfacción personal me genera, es la selección de personal. Cerrar un proceso de búsqueda en tiempo y con un perfil que el cliente interno valore, es sumamente gratificante. Ver a estos candidatos unos meses después gestionando en los equipos de manera integrada, significa que desde el área se hizo un buen trabajo.

*10. ¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Sin dudas, mejorar la comunicación formal, ayudaría a mejorar la satisfacción general de los empleados. Los líderes de la compañía deben aprender que la comunicación es tanto más importante en contextos de crisis, que cuando lo que hay comunicar es positivo. La falta de comunicación, falta de estrategia y foco hace que los empleados hoy no estén satisfechos con el ámbito laboral.

En lo personal, también mejoraría mi satisfacción una alineación entre el decir y hacer. El respeto por los valores que se pregonan en la compañía. Y una mejor retribución económica en relación a las responsabilidades, también.

*11. Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

*a. ¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

No, en los últimos días he tenido un cambio de función y la asunción formal de responsabilidades regionales, pero me siento segura del cambio asumido. Creo que se me da una oportunidad de desarrollo que está alineada a mis capacidades y a la carrera que vengo haciendo en AAYU. Además, cuento con el apoyo de mis Jefes en este nuevo reto.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

En ocasiones, por la situación complicada que está atravesando la empresa en los últimos meses, vi afectados los proyectos de mi área o bien el logro de objetivos de la compañía, por falta de apoyo de áreas internas pares, cuyo aporte es necesario para la gestión de mi área. No creo que se trate de mala voluntad, sino de una situación compañía, donde tenemos cada vez más trabajo y menos recursos y presupuestos. De todas formas, una de las cosas que caracteriza a AAYU es el compañerismo y el clima laboral, que hace que, en general, trabajamos en pos de objetivos comunes. El tema de una mala comunicación o comunicaciones informales o de pasillo, pueden dificultar la gestión de los equipos.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Sí, en los últimos meses me sentí reconocida y valorada con el nuevo rol ofrecido. Siento que el esfuerzo de los años que llevo trabajando en la compañía, mi

compromiso y los resultados conseguidos en equipo, se están viendo recompensados en el crecimiento propuesto para mí, y en consecuencia, también para mi equipo.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No, la verdad es que es una gran oportunidad de mejora que veo en la compañía, sobre todo en los últimos meses. Con pequeñas acciones se podría apalancar el compromiso de la gente, generando mejores condiciones de trabajo y mejor clima laboral.

**ENTREVISTA: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS (M)**

1. *¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy Gerente de Recursos Humanos, de la parte "Hard". A mi cargo tengo las áreas de Medicina Laboral, Liquidación, Compensaciones, Administración de Personal, Relaciones Laborales e Institucionales. A mi cargo tengo tres jefes y luego los reportes son indirectos.

Soy Licenciado en Administración de Recursos Humanos (Universidad de la Marina Mercante)

2. *¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Yo lo vivo como vocación, soy una persona que cuida personas. No irme de la idea de mi vocación, pensar en mejoras de condiciones para la gente, establecer equipos sólidos, la interacción con otras áreas, mejorar el clima interno. El clima del día a día y no por las acciones que hace la empresa.

3. *¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Cuando en la toma de decisiones no se valora el rol, el conocimiento, la experiencia. Soy gerente para algunas acciones y para otras no. Por ejemplo, tengo a mi cargo el proceso de revisión salarial pero no puedo comunicar algunas cosas de ese proceso y esto después me impacta.

La desprolijidad en la comunicación y operativa. Por ejemplo, me entero el 22 que no tengo los fondos y estoy a tres días de hacer la acreditación de sueldos. La comunicación y algunas novedades me llegan de manera externa.

Los procesos que se manejan con informalidad. La falta de profesionalismo de nuestros directivos. No tengo experiencia de tanta desprolijidad en otra empresa, acá todo se sabe porque alguien lo filtra.

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Cero capacitación. Mi inducción arrancó con una presentación del equipo antes que comenzara a trabajar, porque yo empezaba el lunes e iba a estar solo. Cuando ingresé tuve dos reuniones, una respecto de la estructura, con el área de Gestión de Talento, y otra del área de Calidad. Tuve que adaptarme al modelo con conocimientos previos.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Sí. Tanto yo, como mis equipos.

Las consecuencias dependen del momento. Hace seis meses con esta misma situación de hoy, me hubiera dado un ataque, hoy ya no me preocupo. Hoy yo ya dí mi punto de vista, “no me pidan más porque no tengo”. Hay cosas que no se hacen por falta de tiempo.

A veces siento un poco de nervios, pero fuera de eso, nada. Antes me dormía nervioso, mandaba mails desde que me despertaba.

Yo cambié y mostré que no tiene que ver con falta de organización propia. A veces me quedo fuera de hora pero no más de dos horas y media por semana.

Evito conexiones en casa, no tengo internet en casa y no voy a tener. Necesito desconectarme y tener vida social y tiempo libre, la tecnología me ata.

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

La organización, la planificación, el nivel de análisis. La iniciativa, el empuje, la fidelización a ciertos procesos. Mis ideales. El espíritu contributivo, sociabilizador. La empatía.

Hoy sí me lo reconoce mi jefe. En el último año tuve más devoluciones que en los últimos tres.

Respecto a mis pares, no sé si todos. La planificación, el compromiso, la empatía, son más fáciles de reconocer. La organización quizás no se vea. Quizás algunas cosas no se entiendan como un colapso del equipo, sino como desorganización.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Se reconoce un buen trabajo, un logro sobre una acción, un premio, un resultado, una encuesta. El esfuerzo de esas acciones, no. No se ve el todo, se ve la suma de esos esfuerzos. Ese es el error.

El empleado siempre va a tener que lidiar, va a tener pocas herramientas, va a tener que generar extras. Esto tendría que ser al revés. Esto se toma como una competencia que deberías tener, y si no lo tenés, no te adaptaste. El error es creer que eso es una competencia que te vas a llevar. Es como si me dijeran que las mujeres que fueron golpeadas, ahora son más fuertes y tienen nuevas experiencias para encarar nuevas relaciones; no, eso no debería pasar.

8. *¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Creo que lo ven bueno, con posibilidades de mejora, pero a nivel satisfacción del empleado desde lo soft, no desde el salario, están mejor. Valoran el estar cerca, se percibe mejor, se humanizó el proceso.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Van por líneas similares con las que me dan satisfacción. Yo apuesto en lo que quiero y me convence. Si me pidieran hacer algo fuera de mis convicciones, me iría. Hoy cubro las necesidades de formación que quiero, voy por el camino madurativo que quiero.

Acá “aprendí a ser un buen pobre”. A hacer mucho con poco, como por ejemplo, organizar una fiesta de fin de año juntando 200 pesos por mes entre algunos jefes. También a hacer poco y que la gente con eso esté contenta.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Cambiar su visión. Aclarar su visión. Pensar como organización. Dejar de lado el individualismo y el reconocimiento para pocos.

Se invierte en un evento de un día \$500 mil, y después corremos por \$500 mil para pagar a una prepaga. No se generan acciones de economía, se gasta más de lo que se debe. Hacer un presupuesto a base cero sería lo ideal.

Hay que priorizar. Por ejemplo, se gasta plata en cambiarle el teléfono celular a ocho personas y después piden ahorros en otras cosas, y cuando no se consiguen, dicen que los de afuera cobran más caro, que los que compraron no negociaron bien el precio. No se sabe hacer un manejo eficiente de la economía.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

En otra empresa, en el mismo puesto, me devoran. Siento que me faltaría. Pero acá estoy bien. No es por menospreciar, pero tiene que ver con mi nivel de madurez profesional.

b. *Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí. Faltaban definiciones claras dentro de mi equipo, mejorar la distribución de roles. No nos poníamos de acuerdo dentro del área. Por ejemplo, mientras que yo estoy pidiendo por normativas de seguridad que la gente no use el celular en horario de trabajo, el área de Comunicación saca un comunicado para hacer “viernes de selfies”. No se hace sinergia, no nos ponemos de acuerdo con la operación para la comunicación, por ejemplo en Tucumán, por la mala comunicación de las reducciones de jornada de los asesores por parte de la operación, hubo conflicto sindical que me impacta en mi área. Esto genera descontento y roces en los equipos.

El problema va por las vías de comunicación y el profesionalismo de la organización. Recibís 70 correos o vas a 15 reuniones por semana, pero otros motivos más importantes los maneja el radiopasillo. Sobre-explotas medios de comunicación.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Ahora sí. Además, tuve un crecimiento en los últimos dos años, y es una manera de ser reconocido. Estoy hace 4 años, entré como jefe y hace dos que soy gerente.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

En algunas cosas sí. En otras quedan ahí. Cuando quisimos hacer sinergia, lo hicimos. Por ejemplo, para el Premio Nacional a la Calidad, para lograr convocatoria

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

de voluntarios para Un Sol para los Chicos. Para algunas cosas hay herramientas y buena predisposición de la gente, que con lo golpeada que está, sigue empujando.

A veces pienso que empujan por necesidad. Porque en otras compañías hay personas que no podrían ocupar el cargo que ocupan, cuidan la fuente porque afuera tienen un mercado competitivo. En algunos casos, si comparo el mismo cargo entre esta empresa y la que yo estaba antes, siento que comparo una hormiga con un elefante.

### **ENTREVISTA: GERENTE DE NEGOCIOS – MULTISECTOR (M)**

*1. ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Actualmente el puesto que ocupo es el de Gerente de Negocios. Mi función principal es la de gestionar y asegurar la correcta implementación de los contratos con los clientes, asegurar el cumplimiento del presupuesto de cada cuenta, desarrollarlas y detectar nuevas oportunidades de negocio.

No tiene vinculación directa con lo que hacía anteriormente en la compañía, pero sí se relaciona directamente con la carrera que estudio (Administración de Empresas).

*2. ¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Alcanzar las metas que me propongo, y ver cómo puedo desarrollarme y seguir creciendo profesionalmente. Formar buenos grupos de trabajo, que tengan excelentes relaciones interpersonales y disfruten trabajar para el equipo. También, tener una buena relación con mis pares y sentir que estamos alineados en el mismo objetivo.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

No tener una visión a largo plazo del rumbo de la empresa, y sentir que todo es urgente e importante. La falta de planificación y la incertidumbre en el negocio,

sumado a la alta volatilidad que tiene esta industria, es una de las cosas que más me afectan laboralmente.

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Para el rol que ocupo no tuve ninguna capacitación específica previa a ser seleccionado, ni tampoco formaciones en el puesto de trabajo (llevo actualmente 11 meses en el puesto). Mi jefa directa le definió a cada uno de mis compañeros que realicen “mentoring” en lo que ella consideraba como fortaleza individual de ellos. Sólo uno de los tres realizó esa actividad de soporte conmigo.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Considero que actualmente, y desde el tercer trimestre del año, no tengo sobrecarga de trabajo, y puedo cumplir todas mis tareas en el tiempo laboral. En los momentos que tuve sobrecarga (Julio, Agosto), me ha generado estados de mal humor, ansiedad, desórdenes en cuanto a la rutina (sueño, mala alimentación).

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Me considero una persona con mucha predisposición y profesionalismo, que disfruto trabajar y armar equipos y sentirme cómodo en los grupos. Tengo buena comunicación entre los distintos niveles de la organización. Considero también como fortaleza la habilidad de detectar lo “necesario” de sus interlocutores, y traducirlo en

gestión para cumplir objetivos. Mi jefe me lo ha manifestado y reconocido estas, y marcado otras, como rápida adaptación y aprendizaje continuo. Desconozco si mis pares encuentran en mí estas fortalezas, u otras.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

En esta organización no se reconocen los logros o emprendimientos a nivel general, sí pueden aparecer reconocimientos individuales por parte del jefe directo o compañero, pero que no se traducen en premios o gratificaciones. El reconocimiento es verbal. Las cosas que más se reconocen en el puesto actual de trabajo es cuando se concretan crecimientos con clientes actuales o se detectan nuevas oportunidades de negocio que le brindan a la empresa un crecimiento en ingresos y rentabilidad.

Tengo dos ejemplos puntuales: uno es un crecimiento con un cliente que cuadruplicó su facturación mensual. Esto ocurrió en el mes de Julio, fue la causa de la sobrecarga laboral mencionada. No obtuve ningún tipo de reconocimiento por este logro. El otro es haber obtenido un nuevo servicio con un cliente vigente desde el 2010, en el que se habían participado de numerosas licitaciones, pero nunca habíamos sido adjudicados. Gracias a la manera que tuve de encarar el proyecto con mi equipo y las decisiones que tomamos, fuimos seleccionados para gestionar este servicio, que representa un 25% de la facturación total del cliente.

Quizás estos reconocimientos se evidencian en el futuro, en los períodos de revisiones de performance o incrementos salariales.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Lo perciben como un trabajo prolijo, bien ejecutado. La planificación y las tareas se realiza en forma consistente y los resultados se han cumplido durante todo este tiempo.

*9. ¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Lo que más me ha motivado en este nuevo puesto, durante el último año, es tener pleno contacto con los clientes de la empresa, trabajar directamente en las operaciones, cumpliendo sus objetivos y creciendo en forma conjunta. Las tareas de armado de presupuestos, proyecciones y propuestas comerciales me han permitido desarrollar esta faceta que en puestos anteriores no era tan crítica. Adicionalmente, la necesidad constante de negociar (precios, contratos, crecimientos) me sirvió para profundizar mi desempeño en esta habilidad, que es considerada clave para este puesto.

*10. ¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

A nivel de la tarea en sí, me encuentro motivado y disfrutando lo que me toca hacer. Considero que podrían aumentar mi satisfacción y mi productividad, reconocimientos y premios económicos sobre las acciones que le brinden a la compañía un sobrecumplimiento de los presupuestos. Por ejemplo: ser partícipe de los ahorros en costos o tener comisiones por los crecimientos de clientes o por generar

nuevos clientes. Otra manera de aumentar mi satisfacción con el trabajo es realizar una bajada clara a los distintos niveles de la organización, para que todos los sectores trabajemos alineados en los cumplimientos de objetivos. Desde hace varios años que esto no se realiza en forma clara y precisa, y los resultados se ven altamente afectados.

*11. Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

*a. ¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

No tuve temor en los últimos 6 meses, pero sí cuando cambié de posición y me encontré con la falta de preparación técnica, dependiendo de lo que podía absorber de mis compañeros; sentí cierta incertidumbre acerca de poder estar a la altura de las circunstancias. Hoy en día y por lo menos desde los últimos 3 meses, considero que cualquier tarea que esté dentro de mis responsabilidades la puedo ejecutar.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí, hay algunas oportunidades en las que la tarea depende de una integración entre varias áreas de la organización y el cumplimiento del requerimiento se ve altamente afectado. De hecho, en muchos casos no se cumple con el estándar definido.

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Sí, dentro del equipo al que pertenezco y por parte de mi jefe directo.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No desde el último año.

### **ENTREVISTA: GERENTE DE CALIDAD Y PROCESOS (F)**

1. *¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy Gerente de Calidad y Procesos, desde 2011. A mi cargo tengo el liderazgo de los equipos dedicados a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el proceso de monitoreo de transacciones, la ejecución de encuestas de satisfacción y todo lo que se relaciona con documentación de procedimientos y realización de proyectos de mejora continua. Desde febrero, también reportan a mí los equipos de Planeamiento, Gestión en Tiempo Real (GTR) y Centro de Información (CDI). Esto implica el diseño de los presupuestos para todas estas áreas, la planificación anual de actividades, su ejecución y supervisión.

No se vincula con lo que estudié. Estoy estudiando Trabajo Social y tal como están definidas hoy mis tareas, no tienen vinculación. Sin embargo, hay aspectos de la carrera que han facilitado el desempeño del rol en la empresa.

2. *¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

El ambiente de trabajo generado con el equipo a cargo, la confianza y compañerismo. Poder observar el crecimiento profesional de las personas de mi equipo y que esas personas sean reconocidas por su trayectoria en otras áreas de la organización.

Que los esfuerzos realizados se concreten en resultados. Sentirme parte de los logros, ya sea en lo personal, o como que el área donde trabajo sea parte.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

La falta de rumbo, que las decisiones del equipo directivo sean de corto plazo. El continuo achique, recorte, la mirada puesta sólo en lo financiero y no en la inversión de mediano y largo plazo.

Las contradicciones. Desde el discurso se quiere ser la mejor empresa del sector, pero las acciones no son coherentes. Se pretende ser un buen lugar para trabajar pero, por ejemplo, por temas presupuestarios no he podido viajar a reunirme con parte de mi equipo que se encuentra en el interior del país.

Me da insatisfacción la limitación en la toma de decisiones que considero que debería poder tomar desde el rol que ocupo. Por ejemplo, no puedo decidir respecto de la contratación de personas por vacantes en el equipo; siendo un área que requiere conocimientos técnicos, actualmente no se permite incorporar personas externas, ni tampoco se invierte en capacitación en caso de optar por promociones internas.

Que las presiones no sean acorde a las herramientas brindadas. También la falta de respaldo por parte de mi jefe, que no sepa ni qué hago, ni las tareas de mi área o el esfuerzo que eso demanda.

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

La capacitación de algunos aspectos (por ejemplo en las cuestiones técnicas inherentes al área) fue previa al desempeño del rol. Fui nombrada en 2011 y no recibí formación en temas financieros que son específicos del rol, entre ellos temas de presupuesto y resultados financieros.

Desde que ocupo este rol, la única capacitación formal que valoro por la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, la recibí en 2012, a través de un programa ejecutivo en el que participamos todos los gerentes en la Universidad Torcuato Di Tella.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Sí, en especial desde hace algunos meses. Actualmente la empresa está haciendo un ajuste y reestructuración de personal. Mientras que hasta febrero había 2 Gerentes, uno para Planeamiento + GTR + CDI, y otro para Calidad, actualmente todo esto está a cargo mío, con la misma cantidad de responsabilidades, pero adicionalmente con menos cantidad de personas dedicadas, y por supuesto, mi sueldo no se modificó.

Recibo llamadas de mi jefe después de las 18 hs, mensajes durante fines de semana y pedidos que no pueden cumplirse sin incrementarse la carga horaria de trabajo, ya sea quedándome fuera de hora, cancelando tiempos de almuerzo. La presión por resultados financieros de este año está siendo insoportable.

Las consecuencias que me genera esta situación no son siempre las mismas, pero tengo algunas dolencias físicas que se vinculan con un gran cansancio, contracturas, he tenido trastornos gástricos, del sueño, y en ocasiones, tengo angustia. Cuando se me pasa eso, me aparece alguna alergia en la piel.

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

El liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, la perseverancia y la motivación. La capacidad de escuchar y de comunicarme con el equipo, con mis pares y mis superiores. La independencia y resolución de conflictos.

Mis pares lo reconocen, me lo dicen, me siento respetada y validada por mis compañeros. Mi jefe actual, no. No he tenido devoluciones formales en los últimos ocho meses. Pero hasta ahora otros jefes siempre me lo reconocieron, ya sea en la evaluación de desempeño como en instancias informales.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Los resultados se reconocen si generan algún beneficio concreto para la empresa, por ejemplo con un premio, una certificación.

Cuando el año pasado se ganó el Premio Nacional a la Calidad, nos llevaron a almorzar. El gerente general lo reconoció en diferentes discursos, por ejemplo brindis de fin de año.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Me perciben cercana y con capacidad de diálogo. También me perciben exigente y comprometida. Sienten respaldo cuando hay algún problema.

Generamos un buen trabajo en equipo y que, cuando es necesario, trabajamos a la par para que los compromisos se cumplan en tiempo y forma.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Cuando el proyecto u objetivo me permite desarrollarme, aprender, me siento motivada. Me motivan los desafíos, desarrollar a las personas que trabajan a mi cargo.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Definir un rumbo más claro que el que hubo en 2016. Mejorar la planificación estratégica y evitar tomar decisiones de corto plazo de manera continua.

Mejorar la comunicación, no en cantidad, sino en calidad. Mejorar la cercanía de los directores y gerente general, con demás miembros de la organización.

Mejorar la situación salarial de los empleados. Ajustar exigencias de acuerdo a la capacidad de trabajo dada por la dotación actual, o bien permitir el reemplazo y reposición de vacantes, o revisar roles y responsabilidades.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

En temas de Calidad, no. Pero en temas de Planeamiento y GTR sí. Aunque manejo cuestiones básicas, no tengo el conocimiento técnico de alto nivel y el equipo

está desgastado, las presiones son muchas y por momentos llego a pensar que no puedo con todo, que me sobrepasan las situaciones y la presión.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí. Si bien todo transcurre en un ámbito de cordialidad y buen trato, se dan ciertas alianzas, hay personas que tienen objetivos personales y sin medir el impacto, entorpecen.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Mis compañeros reconocen el compromiso y la energía, pero la calidad del trabajo no. En definitiva, pareciera que es lo que se espera de quien ocupe este rol. Otros reconocimientos (por ejemplo, por superiores) no tuve en estos meses.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No. En general no están bien vistas las cuestiones colectivas de movilización dentro de la organización.

Hace algunos meses habíamos comenzado con reuniones de pares (gerentes) de la plataforma donde trabajo. Ahí hablábamos de los temas que nos preocupaban o que necesitábamos que se mejoren. La idea era que hubieran

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

propuestas que se eleven al comité ejecutivo. Se dejaron de hacer por falta de concurrencia, porque no había propuestas concretas. Hacíamos catarsis pero no hicimos propuestas.

### **ENTREVISTA: GERENTE DE NEGOCIOS Y PLATAFORMA (F)**

*1. ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy la responsable de la plataforma Mar del Plata y gerente de negocios para dos empresas del mismo grupo accionario; esos negocios están en Salta, Buenos Aires y Córdoba.

Estoy finalizando la carrera de Psicología y si bien no tiene una vinculación directa, utilizo muchos conocimientos adquiridos en la facultad. Como por ej. el uso de estadísticas, estudio de gráficos y principalmente la formación me ayudó en cuanto al manejo de la gente, me aportó una mirada más social.

*2. ¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Poder disponer de tiempo para poder acomodarnos a los cambios que se van sucediendo y básicamente el trato con la gente, no con la organización, sino con la gente.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

La remuneración, que no es acorde a la responsabilidad que tenemos.

La falta de planificación y de una dirección clara. La falta de presupuesto para hacer determinadas acciones o que por ej. no pueda viajar a Salta a ver a mi equipo (tengo mucha gente a cargo allí).

4. *¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Si bien tuve algunas capacitaciones, éstas no fueron suficientes, son en realidad tutorías. Y en cuanto al desempeño de mi rol, lo aprendí más con la práctica.

5. *¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Sí, creo que tengo sobrecarga de trabajo. Soy muy responsable, trabajo muchas horas, este trabajo es muy sedentario y no me queda mucho tiempo para hacer alguna actividad extra. Los resultados están a la vista, lo digo por mi contextura física (sobrepeso).

6. *¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Mis fortalezas son mi capacidad de trabajo y automotivación. Además reconozco que soy ordenada y prolija.

Y sí, esto es reconocido por mi actual jefe (no sucedía con el anterior) y por mis pares también.

7. *¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

El cumplir siempre con los plazos y estar siempre disponible.

El reconocimiento a veces es monetario. La mayoría de las veces es con expresiones o gestos. Por ej. mi jefe actual me suele decir: "siempre tenés todo, por

eso te lo pido a vos”, o cuando viaja me trae algún regalito (en agradecimiento por mi trabajo). También la flexibilidad de poder trabajar desde casa o salir antes (si lo necesito).

8. *¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Reconocen el estar siempre informados, la claridad y la confianza. Yo siempre los tengo al tanto de todo: saben las buenas y las malas también.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Disfruto mucho el trabajo con la gente y solucionar los problemas.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Tener una planificación más a mediano y largo plazo y respetarla. Y en cuanto al sueldo, que haya una recomposición salarial.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

Sí, cuando me cambiaron de jefe. Porque yo no estaba del todo de acuerdo con las medidas que se estaban tomando. Esto fue hasta que pude acomodarme a la nueva situación.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí, la falta de comunicación y planificación te hace poner en duda si se puede cumplir con los objetivos. Pero esto como equipo nos fortaleció.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Sí, me siento valorada y escuchada (lo que llamamos nosotros “el salario emocional”).

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No, estamos fuera de convenio.

**ENTREVISTA: JEFE DE SERVICIOS (M)**

*1. ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Tengo a cargo operaciones de servicio a los clientes, cumplimiento de objetivos e ingresos. A mí reportan supervisores, y a ellos los asesores de atención telefónica. Tenemos que cumplir el contrato con el cliente y ser eficientes para AAYU.

Soy Analista de Sistemas y sí, rescato y aplico algunas cosas de la profesión.

*2. ¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Cuando podés lograr un equilibrio entre la gente a tu cargo, los clientes y tus jefes. Pero la mayor satisfacción es la reciprocidad con la gente que depende de vos.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Cuando no funciona lo anterior. Cuando no está bien la gente que trabaja con vos (emocionalmente).

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Recibí capacitación en cuestiones de liderazgo, trabajo en equipo, administración de tiempos.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Hay momentos de mayor sobrecarga que otros. Pero en promedio no, no me siento abrumado. Hay por supuesto situaciones como una reestructuración (lo que está pasando actualmente) donde hay que por ej. desvincular gente y eso te genera mucho estrés. Es una sobrecarga mental.

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Mis fortalezas son mi relación con la gente y lo numérico, es decir, mi orientación hacia resultados cuantitativos.

Sí son reconocidas por mis pares y superiores, a través de un sistema de evaluaciones y además lo manifiestan.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Se reconoce cuando se alcanzan los objetivos, los logros (tanto por parte de los clientes como por los jefes). Éstos se miden a través de la evaluación de desempeño.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Creo que perciben que soy exigente en mi trabajo, que el desempeño es bueno. Que tengo confianza en el trabajo que realizo y esto influye en el de ellos.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Me motiva dirigir un negocio, ampliar la visión del negocio. Dirigir personas (liderazgo), trabajar con personas y poder resolver problemas.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Mejorar las formas de planificación. Cuando no sos ordenado tenés que tomar decisiones sobre la marcha.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

No.

b. *Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

No.

c. *¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Si. Mi jefe me lo reconoce.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No.

### **ENTREVISTA: JEFE DE SERVICIOS (F)**

*1. ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy responsable del negocio, de la operación del servicio. Tengo varios interlocutores del cliente, de acuerdo al servicio que se presta, y algunas de mis funciones son el seguimiento de los ingresos, es decir el cuidado de la rentabilidad, y el cumplimiento de los objetivos. Tengo 14 supervisores a cargo.

Soy diseñadora gráfica y no tiene mucha relación lo que estudié con mi trabajo.

*2. ¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

El estar en contacto con la gente, eso retroalimenta, da juventud, me mantiene vigente, viva. Estar con energía en contacto con la realidad, no entrar en una burbuja. Hace 19 años que estoy acá, la experiencia es como un gran posgrado.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Los continuos cambios, tanto de clientes como los internos de la empresa. Las desvinculaciones, los cambios de área (por ahí estás ocupando un puesto, estás adaptándote a él y de repente se decide que tenés que ocupar otro).

Esto es una empresa multinacional y no podés tomar decisiones, éstas caen de arriba y hay que acatarlas.

4. *¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Hace muchos años que ocupo el puesto. No tengo capacitaciones continuas, pero recibí distintos cursos que me sirvieron pero nunca son suficientes.

5. *¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Sí, el cliente es una gran sobrecarga: cambios continuos y nuevos desafíos.

También tengo sobrecarga de tareas. Lo que pasa es que soy muy ordenada y estructurada y sé administrar mi trabajo. Tengo dos o tres presentaciones de informes importantes al año, que son siempre en las mismas fechas, entonces me anticipo y empiezo a trabajar antes, administro mi tiempo. De todas maneras siempre surgen otras cuestiones que no están previstas y te generan sobrecarga.

Y esto me provoca dolores de cabeza y contracturas cervicales.

6. *¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Creo que es la experiencia en el puesto. El saber administrar las cosas, adelantarse, tener percepción, soy muy estructurada y ordenada.

Y sí, son reconocidas por mis pares y mi jefe. A éste le sirve porque tiene todo, soy la mejor secretaria (si necesitamos volver a ver alguna información de hace tiempo, voy al mail, la busco y sé que la tengo). También el hecho de estar parada frente a la respuesta: "yo te dije esto hace dos meses".

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

En este trabajo todo se mide por tus resultados. Una vez por año, desde lo formal, nos toman una evaluación de desempeño, donde se miden aspectos relacionados a la tarea y a la ética. Y esos resultados impactan en tu nivel de ingresos.

Y desde lo informal, tengo una buena relación con mi jefe y me da algún día libre cuando lo necesito o tiene cierta consideración cuando pido vacaciones (si a lo mejor tengo que salir un día de la mitad de semana), flexibilidad horaria. También pienso que esto es así porque hago bien mi trabajo, respondo.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Por los feedback, valoran la coherencia entre lo que se dice y se hace.

Mantenerlos en el tiempo. Uno tiene que demostrar todo, todo el tiempo.

*9. ¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

El contacto con la gente es lo que más me motiva: acordar reuniones, el trabajo en equipo.

En las reuniones de staff: donde hay que buscar alianzas, nuevos desafíos. No es un trabajo rutinario, obliga a romper estructuras.

*10. ¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Aumentarme el sueldo; comparado con otras empresas nuestro sueldo es bajo y tampoco hay mucha diferencia entre cargos (asesor, supervisor, jefe). O compensarte de otra manera, por ej. dándote una semana de vacaciones de premio.

*11. Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

*a. ¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

Incompetente no, no estar a la altura de las circunstancias sí. Puede ser por cansancio, malhumor, uno cada tanto baja los brazos.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

No, yo siempre me pongo el equipo al hombro. Si algo no se pudo hacer fue por mí, por mi cansancio, no por los demás. Es mi responsabilidad, “nunca tiro la pelota afuera”.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Sí, se reconoce. Acá hay sólo dos jefes y eso te recarga un poco de trabajo. Pero sí, me siento reconocida cuando por ej. en reuniones mi jefe menciona mi trabajo, me tiene presente.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No, ninguno. Nosotros estamos fuera de convenio. Desde la informalidad, tenemos la confianza de hacer comentarios con nuestro jefe, por ej.: “el aumento de sueldo fue malísimo”... pero sólo para hacer catarsis.

**ENTREVISTA: JEFE DE RECURSOS HUMANOS (M)**

1. *¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy el responsable de Recursos Humanos de la plataforma Mar del Plata y de Medicina Laboral para todas las plataformas. En Mar del Plata, mis funciones son generalistas, van desde la entrevista de ingreso hasta la desvinculación de la persona, incluyendo las capacitaciones. En Medicina Laboral el rol está centrado en el control del "ausentismo" de asesores, administración de presupuesto de prestadores médicos.

Soy Contador Público y cursé unos años la carrera de Administración de empresas. Me sirvieron los conocimientos referidos a administración y gestión.

2. *¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Poder hacer bien mi trabajo en tiempo y forma.

3. *¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Cuando te piden informes y reportes, y vos sabés que nadie los va a leer.

4. *¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Recibí capacitación en cuanto al manejo de sistema y liquidación de sueldos.  
Es una capacitación de rutina.

En este momento estoy haciendo una capacitación por mi cuenta, una diplomatura.

5. *¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

En algunos momentos sí, pero hoy no me siento sobrecargado de trabajo.

6. *¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Mis fortalezas son: mi capacidad de trabajo, no me canso nunca, siento que puedo luchar contra molinos de viento. Soy criterioso, resiliente y optimista (a pesar de la realidad).

Y sí son reconocidas por mis pares (a fuerza de permanencia, llevo trabajando diez años en la empresa) y por mi jefe también, éste descansa en mi rol.

7. *¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Reconocen que soy un referente de consulta ya que hace más tiempo que estoy en la compañía.

8. *¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Creo que perciben que hago bien mi trabajo, mi responsabilidad y que soy exigente.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Me motivan más las tareas proyectivas, donde se establece un diagnóstico, se plantean problemas y hay que ir en búsqueda de la solución. Me gusta desafiar la lógica.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Creo que debería invertir en tecnología para automatizar los procesos, en la gestión de la información.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

No.

b. *Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí, en Medicina Laboral. Nos pasa muy frecuentemente que desde el Negocio nos “reclaman” porque desde medicina laboral no enviamos médico a domicilio y por eso el ausentismo es elevado; nosotros en cambio, sabemos que hay

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

cuestiones del ausentismo que se vinculan con el liderazgo y gestión de los supervisores, y que la mejora depende de Negocios.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

Sí, cuando te dicen algo favorable acerca de tu trabajo. De todas maneras soy de los que cree que hay que hacer lo que se espera de vos y punto.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No.

### **ENTREVISTA: JEFE DE EMPLEOS (F)**

1. *¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Soy Jefa del área de Selección de Personal. Muy recientemente (desde hace 2 semanas) se han incorporado a mis funciones las áreas de Estrategia, Comunicación, Responsabilidad Social y Clima Laboral.

Se vincula con lo que estudié. Soy Licenciada en Psicología y es requisito que quienes trabajan en el área de Selección de esta empresa sean Psicólogos o estudiantes de Psicología.

2. *¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

Desarrollar a mi equipo, innovar y mejorar procesos. Sentir que puedo mejorar.

3. *¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Mi sueldo.

Las excepciones a la regla. La falta de transparencia, por ejemplo, cuando se tocan resultados que se muestran y que no son reales.

La falta de comunicación, ya sea porque no se comunica, que se filtre información, que se cuente lo que no se tiene que contar y que no se cuente lo que se debe contar.

Hay una disociación entre lo local y el corporativo. Falta que ellos (el corporativo) sepan lo que se vive localmente. Los equipos están estallados y plantean proyectos que no son oportunos para el momento.

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Hice un curso de Liderazgo que en realidad me lo había pagado yo y luego logré que me lo reintegren.

No es una empresa que aporte desde lo académico.

Por ejemplo, me ofrecen clases de inglés, pero no siento que me lleve desarrollo de inglés. Como está planteado, si hago las clases, después tengo que quedarme fuera de hora para terminar lo que no hice durante la clase.

Aprendí de mi Jefa (Gerente de RRHH Soft) pero no desde alguna capacitación formal.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Por cómo están estructurados los equipos, sí. Termino en cosas más operativas y no miro otras cosas, las más estratégicas. Estamos todo el tiempo "sacando las papas del fuego".

Todos pensamos que somos víctimas de la reciente reestructuración, pero las demandas no aflojan. Se debería hacer un "parate", para establecer prioridades. Hay que hacer lo que se puede, porque en definitiva si los resultados siguen estando, la lectura que se hace, es que sobraba gente.

Tengo que usar un monto extra de energía para contener a los analistas a mi cargo, lloran y dicen que no la pasan bien. Y esto lo tengo que hacer sumado a mi propia insatisfacción.

A nivel personal tengo algunas consecuencias físicas. Me salen manchas en la piel, tengo ansiedad. Yo siempre me levantaba en cuanto sonaba el despertador; ahora me suena y necesito hacer 5 minutos más de descanso, esos cinco minutos peligrosos. No tengo entusiasmo, me fastidia lo operativo, responderle a algunas personas que me hacen planteos ridículos.

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Creo que tienen que ver con lo que a mí me gusta. Creo que la ética, el profesionalismo, la innovación y la mejora continua, la transparencia, la comunicación y el estilo de relacionamiento, la cercanía.

Sí, mis compañeros me lo reconocen. No sé si la transparencia, pero el resto sí; me siento validada. Mi Jefa me lo reconoce, y también en la evaluación de desempeño.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

No sé si hay reconocimiento. Es un "circo" que se arma cuando todo está bien, es decir, se festejan los acontecimientos importantes, pero no hay fidelidad. No hay una mirada a largo plazo, después te llaman un sábado, te dan una patada y listo.

Creo que una de las formas que se usan o que valoro, son las oportunidades de desarrollo y la flexibilidad también. Aunque la flexibilidad no sé si es un mecanismo de la empresa o algo que se da a demanda, es decir, nadie me ofrece tomarme uno o dos días si trabajé fuera de hora, pero si los pido, me los dan.

*8. ¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Trato que me sientan cerca, que trabajo con ellos a la par, que se sientan acompañados. Trabajo con herramientas propias para que se metan en proyectos que no son exclusivos de su área. Es difícil gestionar la flexibilidad sin afectar la imagen del área y las tareas a cumplir. No me gusta no cumplir con un plazo y que alguien me diga “claro, si la gente de tu equipo se fue a las 3”.

*9. ¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Desarrollar a la gente. Entenderlos. Que la gente que trabaja conmigo aprenda. Me “infla el pecho” que alguien diga que aprendió conmigo.

*10. ¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Podría mejorar la comunicación y la transparencia. Este año esa falencia se hizo evidente, se filtraron cosas. Creo que se podría tener un manejo más prolijo, más humano, más cercano a los líderes.

Por ejemplo, hasta el veintipico de octubre no se daba información sobre el incremento salarial que debería haberse dado en octubre, la gente siente incertidumbre, y yo no tengo herramientas para decir algo sobre ese tema.

*11. Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

*a. ¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

No, este año no. Capaz en unos meses con todo esto que se me incorporó puede ser. Pero hasta ahora, con Selección, no.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí. La compañía no acompañó la situación desde la comunicación. Me sentí un poco sola, me costó manejar el miedo de la gente a quedarse sin trabajo.

Si se hubiera comunicado mejor, la gente hubiera tenido más herramientas para comprender la situación de la empresa. Por ejemplo, cuando no podía reemplazar a una persona que cambió de área, si todos hubieran sabido la situación de la empresa, no se hubieran quejado de tener que tomar sus tareas, hubieran entendido que eso nos evitaba tener que sacar a alguien del equipo.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

No de una manera especial. Me dan nuevas áreas pero no se refleja esto en mi salario.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No, ninguno. Nosotros estamos fuera de convenio, y no estamos unidos para pedir nada.

**ENTREVISTA: JEFE DE CALIDAD, PROCESOS Y MEJORA CONTINUA**

**(M)**

*1. ¿Cuál es tu función dentro de la empresa? ¿Tiene esto alguna vinculación con tu formación previa?*

Mis funciones son la implementación del sistema de gestión de calidad y la eficiencia en los procesos. Se realizan encuestas de satisfacción tanto a clientes como satisfacción de cliente interno dentro de AAyU. Tengo cinco personas a cargo. Soy Analista de Sistemas.

*2. ¿Qué te brinda satisfacción en el trabajo?*

El ambiente de trabajo, mis compañeros, el poder contar con la gente.

*3. ¿Qué te brinda insatisfacción en el trabajo?*

Los cambios continuos, esto hace que no puedas proyectarte. La incertidumbre, la falta de comunicación, la falta de presupuesto para hacer cosas (por ej. para viajar a ver a mi equipo).

*4. ¿Qué tipo de capacitación recibiste para desempeñar el rol que ocupas?*

Recibí una capacitación formal, que sirve muy poco. Es como una introducción. Yo ya conocía el funcionamiento de las áreas por mis funciones previas, haciendo auditorías.

*5. ¿Crees que tenés sobrecarga de trabajo? De ser así, ¿qué consecuencias te genera?*

Sí, tengo muchas tareas a mi cargo. Desde fines de septiembre, con la reestructuración de personal, una de las áreas dentro de la gerencia se disolvió y yo absorbí las responsabilidades y al equipo que antes tenía un compañero mío, que era coordinador.

Soy muy responsable y autoexigente, quiero cumplir con todo. Las consecuencias son mi malhumor y el llevarme, a veces, los problemas del trabajo a casa (por ej. estoy mirando la tele y a la vez pensando en algo de trabajo).

*6. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas como profesional? Esas fortalezas ¿son reconocidas por tus pares? ¿Y por tu jefe o superiores?*

Mi responsabilidad, soy autoexigente (esto le viene bien a la compañía). Y mi relación con las personas. Son reconocidas por mis pares y por mis superiores también. No económicamente, pero el hecho de haberme elegido para este puesto sin haber hecho la empresa una búsqueda interna, es una manera de reconocer mi trabajo.

*7. ¿Qué cosas son las que se reconocen en tu trabajo? ¿Cómo se reconocen? Podrías dar algún ejemplo.*

Básicamente pienso que se reconoce mi responsabilidad. Trabajo libremente y si tengo que salir, lo puedo hacer, hay flexibilidad.

8. *¿Cómo perciben tu trabajo aquellos que están a tu cargo?*

Pienso que lo perciben bien, no he tenido conflictos, no hay reclamos de parte de ellos. Tengo buena comunicación y los problemas se hablan y se aclaran.

9. *¿Qué tareas dentro de las que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?*

Hace muy poco tiempo que estoy en este puesto de trabajo (5 meses) y todavía no logro acomodarme. Además, me van agregando tareas, entonces me voy organizando sobre la marcha. Hoy no tengo claridad de las cosas que me motivan, estoy aprendiendo del rol.

10. *¿Qué crees que la empresa podría hacer para aumentar la satisfacción en tu trabajo?*

Mejorar el sueldo, la comunicación e invertir en acciones (más allá de lo laboral), por ej. organizar una jornada con el equipo de trabajo. Y aumentar el presupuesto para viajes, ya que las personas que están a mi cargo se encuentran en Bs. As.

11. *Pensando en los últimos 6 meses de trabajo...*

a. *¿Tuviste temor de ser incompetente o no estar a la altura de las circunstancias?*

Sí, tengo poco tiempo en el cargo. El temor es parte por ser nuevo y por los cambios que se produjeron.

*b. Sabiendo cuál es tu trabajo o lo que debías hacer ¿Sentiste que no podías hacerlo por limitaciones vinculadas a la cooperación, la comunicación o el trabajo en equipo?*

Sí, con parte de mi equipo si bien nos conocemos porque ya trabajábamos juntos, antes eran pares y ahora estoy como su “jefe”. Entonces cambian los roles y la comunicación.

*c. ¿Se ha reconocido tu compromiso personal, tu energía, la calidad de tu trabajo?*

No, ni cerca. En este último tiempo, mi jefa recibió un mail de una directora de una empresa donde ésta manifestaba su alegría por mí ascenso, y me lo reenvió. Eso fue todo.

*d. ¿Se han utilizado mecanismos colectivos de movilización para el mejoramiento de las condiciones de trabajo?*

No.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## **CAPÍTULO 4:**

# **CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES**

Hemos comenzado la presente investigación con el objetivo de conocer las características del sufrimiento laboral de Jefes y Gerentes de la empresa AAyU.

A la luz del marco teórico utilizado, y siguiendo lo planteado por Dejours, no hay trabajo sin sufrimiento y/o placer, en tanto trabajar es una experiencia afectiva y subjetiva.

Si la forma que toma el sufrimiento cambia con el tipo de organización del trabajo, **conocer las características de la organización y el contenido del mismo**, fue el primer paso en el abordaje de esta investigación.

A partir de las encuestas y entrevistas efectuadas, y del procesamiento de los datos obtenidos, en relación a la organización y el contenido del trabajo, se concluye:

- La división social y técnica del trabajo está dada por la asignación de tareas y responsabilidades en función al cargo y área, parcelizando su funcionamiento con diferentes grados de integración. Sin embargo, menos del 50% de los encuestados considera que las funciones están claramente definidas. El personal tiene conocimiento de su rol y pueden identificar qué aportan al conjunto de la organización.
- Esta división del trabajo da como resultado la vinculación entre las áreas. Si bien a nivel del organigrama se encuentran en un mismo nivel, las tareas asignadas de unas y otras determinan cierto grado de subordinación entre áreas. Suele ser frecuente que las demandas y plazos del área de Negocios, determine la carga de trabajo, la cadencia y los tiempos de áreas soporte (como por ejemplo, Empleos, Capacitación o Soporte Técnico).

- Los trabajadores que forman parte del colectivo objeto de estudio, cumplen funciones de mayor responsabilidad. A la propia carga de su puesto de trabajo, se agregan todas las que provienen de su función como líder de otros, que implican una alta afectividad: manejo de situaciones conflictivas, problemas difíciles de resolver, etc. Además, deben administrar e intentar satisfacer demandas de sus propios jefes y de sus subordinados.
- A pesar de estar documentadas las responsabilidades de los puestos y de las áreas en un manual de la organización, aproximadamente el 50% de los trabajadores dan cuenta de la diferencia entre el trabajo prescripto y el real.
- Si bien perciben que su tiempo es utilizado mayoritariamente en tareas rutinarias, el tipo de trabajo realizado implica el manejo continuo de informaciones, sistemas y estímulos, el uso de la memoria, y la toma de decisiones como respuesta a la información percibida, dando lugar a una elevada carga mental.
- Los puestos se adecuan a la experiencia adquirida, pero en menor medida a la titulación académica. Sin embargo, por causa de una reciente reestructuración, se encuentran casos donde se han asignado tareas a personas que no cuentan ni con la experiencia, ni con la formación previa (académica o adquirida para la ejecución del rol), incrementando la carga psíquica de las personas que se encuentran en esa situación.
- Se encuentran documentados los procedimientos para la búsqueda de personal que permiten la promoción profesional. A pesar de ello, no siempre se percibe que los ascensos los logren quienes más lo merecen y no hay un acuerdo

entre los empleados sobre la existencia de posibilidades de movilidad dentro de la empresa. Adicionalmente, nueve de los diez entrevistados, han tenido un crecimiento vertical a lo largo de su trayectoria en la organización.

- La comunicación es un aspecto sobre el cual existen problemas y esto se manifiesta de manera más evidente en las entrevistas que en las encuestas. Se confunde comunicación con información y la comunicación informal es considerada problemática. La compañía posee gran cantidad de canales de información, pero a pesar de ello, no son valorados por los empleados como medio para mantener una comunicación eficaz.

- La cooperación entre pares es un elemento valorado positivamente por los empleados de la organización. A pesar de ello, refieren que en determinados momentos resulta difícil obtener la cooperación de las personas de otras áreas, en ocasiones por no contar con recursos suficientes.

- Las relaciones interpersonales muestran un ambiente de cordialidad y buen trato. El clima laboral es mencionado como un aspecto que favoreció la retención de los empleados en la empresa.

- Una gran proporción de Jefes y Gerentes refieren que pueden tomar decisiones propias sin consultar a su jefe teniendo la oportunidad, adicionalmente, de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo. Sin embargo, los aspectos mencionados con dificultades en la comunicación y en la cooperación (horizontal y vertical), condicionan, limitan o entorpecen la organización autónoma del proceso de trabajo y los tiempos a asignar.

- La dimensión de la organización establece diferentes grados de subordinación jerárquica y, por lo tanto, la comunicación de la alta dirección con los jefes es esporádica y flexible, permitiendo tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal. En el caso de los gerentes, al depender de los directores, mantienen comunicación permanente con ellos.

Si bien en la encuesta se obtienen altos porcentajes de conformidad con el trabajo realizado en la asignación y coordinación de las personas, en las entrevistas se manifiestan disconformes con el proceso de toma de decisiones y la planificación de la alta dirección.

En relación a los estilos de gestión predominantes, la empresa adopta lineamientos del liderazgo situacional, buscando optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

- El sistema de remuneraciones es un factor de deterioro de las condiciones de trabajo. Mientras en las encuestas el 65% manifiesta que su trabajo no está bien remunerado, en las entrevistas, todos han mencionado que su salario es un elemento que genera preocupación o malestar. Las remuneraciones no se perciben alineadas al status social de cada puesto de trabajo, ni a la naturaleza de las tareas asignadas.

- La situación de la organización en torno a la reestructuración de personal, y el contexto nacional y municipal en determinadas localidades, aumentan

los temores, ansiedades y en consecuencia, la carga psíquica, por generar condiciones de inestabilidad e inseguridad en el puesto de trabajo.

El segundo eje de trabajo se basó en el **relevamiento de la existencia de hiperactividad profesional, así como su etiología en Jefes y Gerentes de AAYU.**

En primer lugar, se puede concluir que hay hiperactividad profesional de acuerdo a la opinión respecto del tiempo dedicado al trabajo, y de acuerdo a la percepción del exceso de carga de trabajo.

La subjetividad que implica la actividad profesional desempeñada, incluye gran cantidad de procesos cognitivos, compromiso de la afectividad y una elevada carga mental y psíquica. Además, por la complejidad de las informaciones que deben ser percibidas, identificadas y procesadas para adoptar decisiones, provocan perturbaciones fisiológicas tales como contracturas, dolores musculares, etc.

En el análisis etiológico de la hiperactividad profesional y siguiendo el enfoque teórico propuesto por Christophe Dejours, son las formas de organización del trabajo adoptadas por la empresa las que integran mecanismos que intensifican la presión por la hiperactividad. Entre dichos mecanismos, se mencionan la evaluación de desempeño (o management review); un sistema complejo de gestión de la calidad que profundiza las prescripciones en el trabajo y, en búsqueda de la excelencia, tiene baja tolerancia a los errores; y una tendencia a la prestación de servicios descentralizados en detrimento de los puestos de trabajo locales. Adicionalmente, la intensificación de la carga de trabajo generada por bajas en la cantidad de empleados, sosteniendo los

niveles de exigencia, aumenta el sufrimiento, las frustraciones y la ansiedad de los trabajadores.

El tercer eje se vinculó con la comprensión de los mecanismos que permiten la transformación del sufrimiento en placer. Se buscó **conocer las instancias de reconocimiento laboral y las perspectivas de autorrealización de Jefes y Gerentes.**

El status en la organización derivado de la posición ocupada y las distintas instancias de reconocimiento de pares y superiores, contribuye a la identidad y al mantenimiento del equilibrio mental (aunque a veces inestable).

A lo largo de las entrevistas se menciona que la organización reconoce la calidad del trabajo, pero sin embargo esto no siempre cubre las expectativas de reconocimiento para que adquieran sentido el esfuerzo y el desaliento. Aparece repetidamente la expectativa de reconocimientos monetarios no satisfechos por la compañía.

Las perspectivas de autorrealización se revisan a través de los sentimientos de pertenencia y satisfacción. Allí se verifican altos niveles de satisfacción por pertenecer a la organización, pero, sin embargo, se considera necesario que la empresa realice mejoras en las instancias de reconocimiento formal para evitar que, quienes mantuvieron una posición neutral, incrementen su sufrimiento o mantengan conflictos en la construcción de su identidad. Se encontró también un elevado porcentaje de personas satisfechas con el trabajo que realizan en la organización, y según lo relevado en la encuesta, las personas insatisfechas se encuentran ocupando

posiciones de jefatura así como también, el sentimiento de utilidad del trabajo, brinda signos de alarma para las mismas posiciones (jefes).

Este sentimiento positivo, la pertenencia, posiciona al trabajador en contradicciones frente a situaciones de inestabilidad en el cargo (reestructuración) o precarización de las relaciones laborales.

Las formas adquiridas por la autorrealización se traducen en sentimientos placenteros vinculados con el logro de resultados, con un trabajo bien hecho, con el desarrollo de equipos de trabajo o desarrollo personal (juicio de utilidad, en especial utilidad social y técnica), así como también en la mirada de pares, expresada en la posibilidad de trabajar en equipo, la cooperación y las relaciones interpersonales (juicio de belleza).

El último objetivo de esta investigación consistió en **conocer las características del equipo técnico de RRHH de la empresa objeto de estudio, y sus funciones dentro de la organización.**

Dos de las gerencias de la Dirección de Recursos humanos, “soft” y “hard”, poseen denominaciones que denotan una diferenciación en el posicionamiento estratégico o en el reconocimiento social en virtud de las calificaciones profesionales requeridas para el liderazgo de estas posiciones.

En el equipo “soft” predominan los Lic. en Psicología o estudiantes de dicha carrera. Mientras en el equipo “hard” se encuentran Abogados, Contadores, Lic. en Administración de Recursos Humanos.

No se encontraron profesionales de Trabajo Social, ni graduados, ni en estudio, en todo el equipo de Recursos Humanos de la organización. Esto denota un régimen de verdad instalado y mediante el cual los “saberes” legitimados para la intervención organizacional provienen de otras Ciencias Sociales, que no han sido capaces hasta ahora de recuperar la situación existencial de los trabajadores y su perspectiva.

El trabajo puede desempeñar un papel fundamental en la realización de sí mismo. Existe un compromiso total de la persona en el acto de trabajar, poniendo en juego su afectividad, sus dimensiones físicas, psíquicas y mentales. El empleo es también un medio esencial de afiliación social y una condición para acceder a ciertos derechos.

Los estudios frecuentes sobre las transformaciones del mundo del trabajo y sus consecuencias, relegan a un segundo plano la perspectiva de los actores. Ese es el punto de partida para que el Trabajo Social profesional realice sus principales aportes en la producción de conocimiento. “Nos presentamos como otro factor más que promueve la dinámica del conocimiento en el tema planteado, a partir del interjuego de las fuerzas que componen el tema a investigar. (Bordieu)”<sup>32</sup>

El abordaje de la problemática en torno al padecimiento de quien, a causa de la organización del trabajo, manifiesta su sufrimiento, no puede ser llevado a cabo desde una perspectiva reduccionista, del desprecio, la deshumanización y/o la

---

<sup>32</sup> Méndez, R; Wraage, D.; Constantio, F. y Fainburg, N. “La práctica del Trabajo Social ¿visibilización de un discurso contra hegemónico?”. Ponencia. En <http://www.diporets.org/>

victimización. Nuestra perspectiva desde el Trabajo Social nos lleva a construir política (en tanto nuestra práctica que encierra un lugar de poder) desde el análisis y transformación de las personas que sufren. (Méndez, 2007).

La producción bibliográfica del Trabajo Social en Empresas resulta escasa, y tal como comenzáramos nuestro trabajo, creemos necesario ampliar los escenarios de actuación y reinterpretar la realidad social con una intencionalidad transformadora. Sin embargo, es posible la generación de nuevos conocimientos y prácticas sociales.

Consideramos que es imprescindible comprender el sentido que le da el sujeto que sufre tanto al trabajo como a su sufrimiento, así como la intencionalidad de sus comportamientos. También es necesaria la reflexión colectiva y la construcción y difusión del conocimiento que, desde la perspectiva profesional, reivindique los derechos humanos y, en este caso, los derechos económicos, sociales y culturales.

La perspectiva del trabajo social en empresa, mostrará que no es posible escindir la persona, del acto productivo ni de la organización. Podrá a través del conocimiento y metodologías que le son propias, aplicar, entre otros, los conceptos de participación, cooperación inteligente, creatividad. Superará así la mirada clásica del trabajador social en la empresa, con la capacidad de trabajar en programas o proyectos organizacionales, a nivel individual en alguna situación de conflicto, en el desarrollo (capacitación - educación) de los trabajadores, así como en su bienestar.

“El Trabajo Social con su práctica profesional y con la utilización de los paradigmas teóricos vigentes, evalúa y muestra el problema de las **consecuencias**

**efectivas y potenciales de la utilización de los conocimientos<sup>33</sup> en la construcción de las prácticas sociales (discursivas o no discursivas).<sup>34</sup>**

Nuestra mirada profesional recupera los discursos de los trabajadores, lo que sienten y cómo actúan; toma en consideración lo que el cuerpo recibe, experimenta y dice que le pasa. La intervención del Trabajador Social profesional en esta problemática posiciona, a los trabajadores, no como meras víctimas de los sistemas de poder dominantes y de los sistemas de trabajo, sino como actores con capacidad de ejercer el poder y resistir.

Es posible que el trabajador social aporte, desde esta especificidad profesional, las condiciones necesarias para que los trabajadores participen en la lucha por la construcción común de una nueva forma de organización del trabajo, estructurante, que genere altos niveles de satisfacción en el colectivo de trabajo. Es decir, la inclusión de los actores en la búsqueda de solución de sus propios problemas.

No ha sido objeto de esta investigación la identificación de las funciones que podría desarrollar el trabajador social en la empresa objeto de estudio, tampoco cuál es el departamento en el que podría realizar sus funciones. A pesar de esto, sabemos que se sientan las bases para futuras investigaciones y reflexiones.

“... El trabajo social está capacitado para actuar en la mayor parte de la multiplicidad de alternativas y obstáculos que se presentan en la dinámica empresarial<sup>35</sup>.”

---

<sup>33</sup> Dewey, J. “El Hombre y sus Problemas. Buenos Aires”. Ed. Paidós. 1967

<sup>34</sup> Méndez, R. “El discurso sobre el poder en la intervención profesional: otro caso de la colonización del trabajo social por el régimen de verdad de las ciencias sociales.”. Artículo. En <http://www.diporets.org/>

## BIBLIOGRAFÍA

- Carballeda, Alfredo. “El Trabajo Social desde una mirada histórica centrada en la Intervención”. Ed. Espacio. 2006.
- Chiavenato, Idalberto. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Mc Graw Hill. 2009
- Dávila L. de Guevara, Carlos. “Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico”. Ed. Mc Graw Hill. Segunda edición. 1985
- Dejours, Christophe. “El sufrimiento en el trabajo”. Ed. Topía. Bs. As. 2015
- Dejours, Christophe. “El trabajo: entre la banalización del Mal y la Emancipación”. Conferencia de la Facultad de Psicología de Rosario. En <http://celestesolidaria.blogspot.com.ar/2013/06/christophe-dejours-psicologia-laboral.html>
- Dejours, Christophe. “La Banalización de la Injusticia Social”. Ed. Topía. Bs. As. 2013
- Dejours, Christophe. “La hiperactividad profesional: ¿masoquismo, compulsividad o alienación?” en Revista Topía. Octubre 2007. On line en <https://www.topia.com.ar/articulos/la-hiperactividad-profesional-%C2%BFmasoquismo-compulsividad-o-alienaci%C3%B3n>
- Dejours, Christophe. “Trabajo y Desgaste Mental”. Ed. Lumen Humanitas. Bs. As. 2001
- Dewey, J. “El Hombre y sus Problemas. Buenos Aires”. Ed. Paidos. 1967

---

<sup>35</sup> Di Carlo, E. y equipo. “Teoría y práctica del Trabajo Social en Empresa”. Ed. Hmanitas. Bs. As. 1994

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

- Di Carlo, Enrique y Equipo. “Teoría y práctica del Trabajo Social en Empresa”. Ed Humanitas. Bs. As. 1994
- Di Carlo, Enrique y Equipo. “La comprensión como Fundamento del Servicio Social”. Ed. Fundación Paideia. Mar del Plata. 2004
- Di Carlo, Enrique y Equipo. “La Profesión de Trabajo Social”. Ed. Fundación Paideia. Mar del Plata. 2006
- Di Carlo, Enrique y Equipo. “Trabajo Social y Persona”. Ed. Fundación Paideia. Mar del Plata. 2002
- Gorini, A., Passadore N., Perelstein S. y otros. “Condiciones y medio ambiente de trabajo en la construcción y grandes obras de infraestructura” en “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en la Argentina - II La situación en sectores específicos”. CEIL. Ed. Humanitas. 1985
- López García, Ma. J. “Significación del Trabajo Humano”. Ficha de cátedra Psicología Laboral. 2009.
- Méndez, R. “El discurso sobre el poder en la intervención profesional: otro caso de la colonización del trabajo social por el régimen de verdad de las ciencias sociales.”. Artículo. En <http://www.diporets.org/>
- Méndez, R.; Wraage, D.; Constantio, F. y Fainburg, N. “La práctica del Trabajo Social ¿visibilización de un discurso contra hegemónico?”. Ponencia. En <http://www.diporets.org/>
- Neffa, Julio César. “El Trabajo Humano”. CEIL-PIETTE / CONICET. Ed. Humanitas. Bs. As-México. 2003

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

- Neffa, Julio César. “¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva”. CEIL-CONICET/ Área de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo de la SECYT, CREDAL/Humanitas. Bs As. 1989
- Samaja, Juan. “Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica”. Eudeba. 1994
- Scribano, Oscar. “El proceso de investigación social cualitativo”. Prometeo Libros. 2008
- Velez Restrepo, Olga. “Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencia contemporáneas”. Ed. Espacio. Bs. As. 2003
- Pérez Lalanne, Roberto. “Investigación Social”. Biblioteca de Iniciación. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. 2000

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1 – POSICIONES TEÓRICAS SOBRE “EL FIN DEL TRABAJO”**

### **1. El fin de una sociedad fundada sobre el trabajo**

#### **1. Rifkin: el fin del trabajo y la propuesta del tercer sector**

Afirma que la responsabilidad del desempleo, se debe a la *revolución tecnológica y científica*, apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones y a los procesos de reestructuración productiva. La tercera revolución científica y tecnológica, debido al incremento de la productividad (generadora de abundancia de bienes y aumento de riqueza), suprimiría la mayor parte de los puestos de trabajo actuales y haría muy poco necesario el trabajo humano.

El único sector que emergería como nuevo empleador dentro de las actividades de servicio –algunos lo llaman cuaternario- es la economía del conocimiento, constituido por un grupo pequeño de empresa de base tecnológica y productivas, compuesta por una pequeña élite cosmopolita de profesionales y técnicos calificados; pero cuando este nuevo sector ya esté creciendo, no podrá crear un nuevo empleo, ni absorber a una proporción de trabajadores desplazados de otros sectores (con pocas posibilidades de ser reconvertidos para encontrar empleos en la nueva economía globalizada), que quedarán desempleados por causas estructurales del impacto técnico.

Propone como posibles soluciones:

- Repartir socialmente las ganancias de productividad obtenidas gracias al progreso técnico.
- Reducir el tiempo de trabajo.
- Constitución de un 3º sector de economía social cuyos actores principales van a ser las ONG.

Este tercer sector estaría compuesto por personas que realizan un trabajo voluntario, y que procuraran generar empleos que requirieran una baja dotación de capital y donde los salarios fueran bajos debido a la débil productividad, aproximándose a un mínimo de subsistencia. Ese tercer sector asumiría la mayor parte de las funciones sociales que cumplía anteriormente el Estado, y que ya no podrá cumplir más por la crisis fiscal, la resistencia de la población a los nuevos o mayores impuestos y la gran cantidad de personas desplazadas de sus empleos. El Estado debería intervenir para subsidiarlos en contrapartida del ejercicio de un trabajo social, útil, de baja productividad, que no sería propiamente un empleo.

#### **1.2. Habermas y la pérdida de la utopía de “la sociedad del trabajo”**

Para el autor, estamos transitando una *sociedad comunicacional*. El trabajo ya no es una categoría de explicación dominante de nuestra sociedad.

En la sociedad contemporánea, la centralidad del trabajo fue sustituida por la centralidad de la esfera comunicacional y de la inter-subjetividad, minimizando el papel del trabajo en la sociabilización del ser social.

Habermas critica a Marx porque cree que éste no habría reconocido la diferencia entre el trabajo y la interacción, lo cual habría provocado que confundiera a la esfera del trabajo con una esfera de autocreación, deliberación del hombre.

Por trabajo o acción racional con respecto a fines entiende o bien la acción instrumental o bien la elección racional, o una combinación de ambas. La acción instrumental se orienta por reglas técnicas que descansan sobre el saber empírico y realiza fines definidos bajo condiciones dadas. Por acción comunicativa, entiende una interacción simbólicamente mediada. Se orienta de acuerdo con normas intersubjetivamente vigentes que definen expectativas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas, por lo menos por dos sujetos agentes.

Dicha dicotomía también se expresa en su distinción entre “sistema” y “mundo de la vida”. Por un lado el “sistema” se entiende como la esfera “objetiva”, donde se establece la relación del hombre con la naturaleza, el trabajo, y donde, por tanto, prima la racionalidad instrumental. En esta esfera tiene lugar la economía y el Estado, siendo el dinero y el poder los “medios” del intercambio. Por otro lado, el “mundo de la vida”, se constituye como el espacio de la interacción, de la inter-subjetividad; es la esfera en la que prima lo que denomina “acción comunicativa” y la que se da por supuesto en la actividad social cotidiana. El lenguaje y la cultura son, en este caso, los “medios” por los cuales se establece la interacción.

La “utopía” de la sociedad del trabajo perdió su punto de referencia de la realidad: la fuerza estructurante y socializadora del trabajo abstracto. La sociedad basada en la acción comunicativa se constituiría como una nueva “utopía”, ya que la comunicación humana es la condición de posibilidad del entendimiento.

Así, el espacio emancipador para Habermas no es el mundo del trabajo, sino lo que él dio en llamar el “mundo de la vida”.

### **1.3. Claus Offe y la desaparición de la “sociedad del trabajo”**

Estudia, a partir de la reestructuración económica de 1980/90, los efectos del desempleo, el no-trabajo, el trabajo por propia cuenta y en el sector informal.

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Según Offe, la principal causa de ese elevado desempleo es el cambio científico y tecnológico, que al aumentar la productividad, reduce la cantidad de trabajo que incorporaba cada producto, y al mismo tiempo la necesidad de empleo, dejando más “tiempo libre” (Offe, 1996).

Para combatir el desempleo propone liberalizar y flexibilizar el mercado de trabajo en todas sus dimensiones. Es de esa manera que sin intervención del Estado, como se llegaría al uso óptimo de los factores. Sin embargo, asumiendo que no será posible el pleno empleo y que una buena cantidad de personas de la población económicamente activa no encontrarán trabajo, justifica la acción del Estado, dictando reglas e interviniendo para hacer frente a los riesgos individuales y colectivos.

“El hecho de trabajar, concluye Offe, en sí mismo, no puede más ser tomado como punto de partida de la formación de grupos culturales, organizacionales y políticos” (Offe, 1985).

Los principales argumentos de Offe acerca del fin de “la sociedad del trabajo”, pueden ser resumidos de la manera siguiente:

1. La segmentación del mercado de trabajo entre cuellos blancos y cuellos azules impedirían la formación de una identidad colectiva.
2. El cambio en las condiciones de vida de los trabajadores y su pérdida de identidad, pues “se habría llegado al final de la ética protestante del trabajo frente al placer del consumo”.
3. En sus orígenes, la sociología clásica habría puesto el acento en el trabajo asalariado, porque era lo que predominaba en ese entonces, pero al cambiar el modo de producir, cambiaría el trabajo y las relaciones sociales emergentes.

Da importancia al efecto estigmatizador del desempleo, el cual impacta sobre la subjetividad, afectando a la identidad y el sentido de pertenencia.

Para Offe habría que distinguir entre el trabajo como deber y como necesidad. Como deber moral, el trabajo sería “el eje de la vida recta y moralmente buena”. Como necesidad, el trabajo es concebido como “un imperativo, la condición ineludible de la sobrevivencia física”.

Hay una pérdida del valor subjetivo del trabajo asalariado, uno de los ejes organizadores de las relaciones sociales en el capitalismo, y no tanto una pérdida de valor o valorización objetivo y subjetiva del trabajo en su globalidad.

#### **1.4. André Gorz la pérdida de la centralidad del trabajo y el ingreso de existencia**

Centró su diagnóstico en el impacto de las innovaciones organizacionales sobre el trabajo y empleo más que en el de las innovaciones científicas y tecnológicas.

Cuestiona la centralidad del trabajo tal cual existe en la “sociedad salarial” y concluye disociando radicalmente el trabajo y la remuneración, porque no sería posible hacer coincidir una actividad autónoma (el trabajo) y la reproducción de la vida material del trabajador (mediante el salario).

La reducción de empleos no se debería solamente a las NTIC, sino también a las nuevas formas de organización de las empresas, de la producción y del trabajo, a la flexibilidad funcional (o interna) y a la flexibilidad externa.

Para combatir el desempleo propone la reducción del tiempo de trabajo sin que eso implique reducción de salarios.

Gorz se opone a quienes sostienen que el trabajo es una función irremplazable, e indispensable, pues sería fuente de lazo social, de cohesión social, de integración, de socialización, de identidad personal, a pesar de que ya no cumple ninguna de esas funciones. Por eso, concluye, la sociedad en la cual cada uno podía esperar tener un lugar, un porvenir, una seguridad, una utilidad, la sociedad del trabajo, está muerta.

Este autor desarrolla su razonamiento postulando tanto la desconexión entre el trabajo y la remuneración como la necesidad de crear una asignación o un ingreso de existencia. El objetivo de esa garantía de recibir un ingreso suficiente es permitir la emergencia de una multitud de actividades, auto-productivas, creadoras de sentido, de lazos entre los seres humanos y totalmente autónomas.

Reconoce que actualmente el trabajo se caracteriza por ser heterónimo, haber perdido o no haber logrado la total autonomía, y por impedir la realización personal; éstas se lograrán fuera del ámbito del trabajo asalariado, en el tiempo de no-trabajo.

Se debería trabajar menos y de otra manera, habría que crear nuevos espacios para nuevos proyectos de vida y dejar lugar para la expresión de nuevas formas de solidaridad y de sociabilidad, ya que los individuos necesitan disponer de tiempo libre para desarrollar su imaginación y sus capacidades cognitivas.

La evolución histórica de la economía, según Gorz, va en la dirección de una empresa sin trabajadores asalariados permanentes y donde predominará el trabajo flexible y a tiempo parcial libremente elegido.

La eliminación de la condición salarial es buena para Gorz, si los seres humanos lograran dominar el cambio no sólo de la forma y la naturaleza del trabajo, sino también de la naturaleza del capital y de la riqueza.

Basado en encuestas a jóvenes calificados que realizan trabajos de alto contenido intelectual en países industrializados, observa que esos “nuevos trabajadores” desean un estilo de vida en el cual el trabajo-empleo tenga menor peso en el seno de sus vidas. Entonces, si esta tendencia se consolida, la vida política estaría retrasada con respecto a la evolución de las mentalidades, pues todavía una buena parte de los derechos económicos, sociales y políticos se vinculan directamente con el empleo asalariado, derechos que se perderían al quedar sin empleo (Gorz, 1998).

## **2. Acerca del trabajo asalariado y la actividad**

### **2.1. Hannah Arendt: labor, trabajo y acción**

Hannah Arendt (1906-1975) reconoce que las actividades más importantes del hombre en su “vida activa” -a la que distingue de la vida contemplativa- son el trabajo, la labor y la acción. Por la **acción**, los seres humanos se diferencian cualitativamente del resto de la naturaleza, realizando actividades sin necesitar la mediación de las cosas y de la materia; la **labor** es la actividad biológica del ser humano para atender las necesidades de la vida, asegurar la supervivencia individual y la vida de la especie. El **trabajo** es una actividad que se considera “no natural”, pues crea un mundo artificial, desvinculado del ciclo vital de la especie humana, aunque le permita permanecer y trascender en el tiempo.

El trabajo es un proceso incesante, repetitivo, propio de un organismo viviente, destinado a obtener recursos para satisfacer las necesidades vitales, y reproducir la fuerza del trabajo. El trabajo como necesidad se inscribe en el marco de una actividad ineludible y ejercida obligatoriamente, que produce y reproduce las condiciones necesarias para la supervivencia. Finalmente, interpreta que el trabajo significa una pena, un sufrimiento y hasta lo considera dotado de un carácter destructor.

Critica la idea de la centralidad del trabajo y de que éste sea una relación social que estructura nuestra vida y determina el resto de las relaciones sociales.

## **2.2. Dominique Méda: el reconocimiento de la existencia de diversas esferas y de la “plena actividad”**

Dominique Méda es una conocida filósofa y cientista política francesa. Su reflexión trata de superar las oposiciones entre el enfoque neoclásico de la función producción -donde la riqueza sería el resultado de la combinación de trabajo y capital- y la teoría del valor, que postula que el trabajo es la única actividad creadora de valor.

Según la autora, la noción actual de trabajo corresponde al siglo XIX y ha confundido el trabajo (labor) con la obra (work) como señalaba Hannah Arendt. En consecuencia la posición que ocupa actualmente el trabajo es un hecho histórico, sin carácter estructural. Su tesis central es que “el trabajo no es una categoría antropológica, una invariante de la naturaleza humana,...sino una categoría histórica,...vinculada a una época particular...”. (Méda, 1995).

Critica la concepción teórica que afirma que el trabajo es la esencia del ser humano.

Postula la *plena actividad*, donde cada uno tiene un empleo, y a su vez, desarrolla otras actividades, dejando de lado la idea de que estas se reducen solamente a las de carácter productivo.

Como en la actualidad, el trabajo remunerado está sometido a la lógica de la producción y la eficacia, no sería suficiente para cumplir con todas las funciones que se le asignan: servir de identidad a las personas, mantener el vínculo social e integrar a las personas a la sociedad (Méda, 1995).

Propone distinguir entre la actividad (manifestación de la vida en sus diversas dimensiones) y el trabajo, siendo éste una de las actividades, la que se relaciona solamente con la producción.

La autora sugiere reducir la dominación que ejerce actualmente el trabajo respecto de las demás actividades humanas, para lo cual habría que desencantar el trabajo, reducir la duración del trabajo, dejar más tiempo y espacio para otras actividades, además del ocio (actividades políticas, culturales, sociales, familiares, amorosas).

## **2.3. Juliet Schor y el sobre-trabajo de los norteamericanos**

La problemática de la necesaria reducción del tiempo de trabajo en las economías en los países industrializados ha sido evocada en numerosas oportunidades por Juliet Schor. Sus propuestas son cercanas a las de Méda, y apuntan a revalorizar el tiempo destinado a la vida familiar, a las actividades culturales y a la vida asociativa.

La elevada duración del tiempo de trabajo tiene efectos negativos sobre la salud de los trabajadores y destruye la calidad de vida (relaciones familiares, sociales, cultura personal, etc.) (Schoor, 1991).

Históricamente, el incremento de la productividad se ha dirigido al aumento del consumo más que a la reducción del tiempo de trabajo.

Se da entonces la contradicción entre desempleo, subempleo, deterioro del medio ambiente y la calidad de vida promedio, que hacen posible un alto nivel de vida para ciertos sectores de la población y, en contrapartida, el crecimiento de la duración y de la intensidad del trabajo.

La alternativa al elevado desempleo propuesta por Méda y Schoor a mediados de la década pasada consiste en que se lleve a cabo un reparto del trabajo para que todos ocupen un puesto de trabajo con una jornada más reducida que la actual, dejando un tiempo para ocuparse del tercer sector. (Méda, Schoor, 1996).

Las medidas propuestas por Schoor para hacer frente al overworked norteamericano son las siguientes:

- una regulación más estricta del tiempo del trabajo,
- la supresión de las horas extraordinarias y, en el caso de existir, compensarla con una reducción de horas en otros días o con más días de vacaciones anuales,
- asegurar la igualdad de derechos a quienes trabajan tiempo completo y tiempo parcial,
- incrementar los salarios más bajos, para no generar el estímulo al doble empleo o a la aceptación de las horas extraordinarias,
- la reducción de las grandes diferencias salariales,
- hacer más atractivo el trabajo a tiempo parcial, pues hasta ahora esos puestos son inestables, no tienen protección social y están mal pagos,
- valorizar el tiempo de ocio, de no-trabajo, para estar más tiempo con la familia, mantener las relaciones con los amigos, hacer deporte, estudiar,
- reforzar la intervención del estado, por medio de la policía del trabajo, y por último,
- reducir la tendencia predominante al consumismo.

#### **2.4. Robert Castel y la metamorfosis de “la sociedad salarial”**

Para Robert Castel desde hace varias décadas se asiste a una degradación y fragilización de la sociedad salarial. Se trata de un orden social agrietado, pues como

consecuencia de la crisis se ha fragilizado el sistema de regulación social. La prioridad se otorga ahora a los imperativos de la realidad económica, se hace la apología de la empresa como única fuente de la riqueza social y se actúa contra las “ventajas adquiridas” o las “conquistas sociales”, instaurando la flexibilidad y formas particulares de empleo que precarizan la fuerza de trabajo. Desde entonces, para un número creciente de trabajadores el hecho de tener un empleo dejó de ser el umbral a partir del cual en el futuro se podría construir una carrera profesional y obtener seguridad.

El predominio del capital financiero y la mundialización han atacado las bases del sistema de protección social. Los accionistas exigen ahora a las empresas una tasa de rentabilidad máxima y para lograrlo se reducen los costos salariales y se precariza el empleo, reduciendo la protección social cuyo costo estaba a cargo de las empresas. El trabajo deviene una variable de ajuste sobre la cual actúan las empresas. Por otra parte, las NTIC han permitido sustituir trabajo y diluir la relación salarial. Por estas causas, cada vez menos trabajadores gozan del mínimo de protección social, que era lo propio de la sociedad salarial, y cada vez más se consolida una situación de excedencia de fuerza de trabajo.

Según Castel, más que el derrumbe de la sociedad salarial se asiste a su agrietamiento. Según los datos, el número de asalariados ha aumentado, así como el número de horas totales de trabajo; pero las NFOT (nuevas formas de organización del trabajo) exigen una mayor movilización de la fuerza del trabajo y en esos puestos de trabajo se ha incrementado la carga psíquica y mental respecto del pasado.

Concluye Castel, estamos frente a un dilema: es imposible pensar una sociedad sin mercado, pero si el mercado se autoregula, el resultado es el desempleo y la precariedad.

Habría que pensar en otras modalidades de relación salarial: el trabajo independiente, por cuenta propia, las empresas cooperativas y autogestionarias del tercer o cuarto sector, la economía solidaria para valorizar los yacimientos de empleo. Pero a condición de que se reconozcan en el nivel de la sociedad, un mínimo de garantías colectivas y jurídicas para no volver a la época del capitalismo salvaje (Castel, 1998).

### **3. El trabajo: esencia antropológica**

El trabajo como esencia antropológica, es una tesis opuesta a la concepción relativista, que sostiene el trabajo es una actividad propiamente humana y necesaria, que permite la realización personal y la relación con otras personas en el seno de un colectivo de trabajo. Sin embargo, existe un acuerdo acerca de que la forma actual del trabajo asalariado no es la única posible. A continuación, se detallan algunas posiciones destacadas.

### **3.1. El CJD de Francia (Centro de Jóvenes Dirigentes)**

El pleno empleo nos ha hecho olvidar que el empleo asalariado no debe ser el único vector de la actividad social, ni la empresa el único lugar de socialización, lo cual implica distinguir entre trabajo y empleo asalariado.

El verdadero sentido del trabajo, es concebirlo como una fuente de realización personal y de relación social y de subsistencia para el hombre.

La sociedad del trabajo sería reemplazada por la sociedad de la multiactividad. La respuesta al desempleo, a la exclusión, y a la necesidad de resocialización que produce, pasa necesariamente por la expansión de la multiactividad y la diversificación de los lugares de pertenencia.

Correspondería que el estado creara y subsidiara otro sector (llamado luego “tercer sector”) con empleos de “proximidad”. Esta posición reivindica el valor del trabajo independientemente de la relación salarial (PJD, 1994).

### **3.2. Autores marxistas contemporáneos**

Ciertos enfoques marxistas no ortodoxos, postulan que el trabajo es esencialmente un valor, poniendo de relieve su naturaleza colectiva. Éste articula los conocimientos generales, el saber con el saber hacer y con las competencias.

El trabajo es la esencia del hombre, y a pesar de que en el modo de producción capitalista se encuentra alienado, para cambiar esa situación se deberían transformar el modo de producción, las condiciones y el medio ambiente de trabajo, la organización del trabajo así como las condiciones jurídicas que lo regulan, es decir, producir un cambio en las relaciones de poder.

Para Jacques Bidet “el trabajo es, como el lenguaje, una categoría antropológica sin la cual no pueden ser pensados ni el proceso de hominización, ni la especificidad del hombre”. En su opinión, dicho carácter antropológico, le da su doble dimensión de sufrimiento y de realización personal. (Bidet, 1993).

Según J. M. Vincent “el trabajo constituye un desafío vital, para quienes lo ejecutan pues es generador de identidad. Parte del trabajo es visible, pero siempre queda invisible lo que involucra de subjetividad. Aun cuando cambie su organización y mejore sus condiciones y medio ambiente, el trabajo asalariado siempre será subordinado, heterónimo y quedará sometido a una jerarquía salarial y subsumido al capital, pues no sólo implica un desgaste de

fuerza de trabajo sino también una relación social establecida con el capital mediante la cual se transfiere valor al producto” (Vincent, 1996).

### **3.3. R. Sainsaulieu, y la identidad en el trabajo**

Este especialista francés en sociología de las organizaciones, critica el carácter exclusivamente mercantil del trabajo tal como se efectúa en la actualidad en las empresas de los países capitalistas desarrollados, pues esa es la causa de su alienación. En ese contexto, las empresas y las organizaciones no se han convertido en lugares donde se construye la identidad individual y colectiva. Para lograrlo, aquellas se deberían transformar, aplicando las nuevas formas de organización del trabajo y procurando dejar espacio para la expresión de los trabajadores; al mismo tiempo se deberían articular de manera más coherente las actividades mercantiles y no mercantiles, sin que las sociedades se estén basando exclusivamente en la competitividad (Sainsaulieu, 1990).

### **3.4. La creación del tercer sector y el “reparto del trabajo”**

Otras escuelas de pensamiento, entre las cuales se encuentran ecologistas, regulacionistas, sociólogos anti-utilitaristas, V. Illich, A. Cotta, y otros critican radicalmente la racionalidad mercantil, que surge en el siglo XVIII y predomina actualmente en los países desarrollados. Su punto de partida es la afirmación de que el trabajo como acto humano esencial es un lugar de autonomía, de realización personal, de integración social. Existe entonces una esencia del trabajo cuyos valores se detectan fuera del espacio del trabajo asalariado, en diversas formas de empleo no mercantil y en las actividades de la esfera doméstica, en el trabajo benévolo y de utilidad colectiva. De esa manera, se reconoce que quienes llevan esas actividades, aunque no tengan un empleo asalariado, están haciendo igualmente un trabajo.

Estas diversas corrientes también proponen la creación de un tercer sector -diferentes del sector público y del mercado- de economía social, donde se remunera a las personas activas con un ingreso mínimo, o se establezca un salario maternal para las mujeres que permanecen en el hogar y hacen las tareas domésticas.

De esa manera se valorizan socialmente actividades útiles, que se desarrollan fuera de la esfera mercantil, se estimula el “reparto del trabajo” para que un mayor número de personas tengan un trabajo asalariado, dado que el pleno empleo es una ilusión y la empresa no puede considerarse el único lugar de socialización.

Se propone que el “tiempo de trabajo” se considere como una parte del “tiempo de vida”, lo cual evitaría la desincronización que se produce entre los horarios de los servicios públicos y los ritmos de la vida individual y familiar. El trabajo a tiempo parcial, la flexibilidad horaria, las NTIC provocan desajustes que victimizan a las mujeres y a las personas de menos recursos.

### **3.5. Harribey y la nueva ecología humana**

Dice Harribey, siguiendo a Hegel, que a través del trabajo los seres humanos mantienen tres tipos de relaciones indisociable: una relación con la naturaleza, mediante herramientas y bienes que lo pueden satisfacer; una relación con los demás hombres, capaz de otorgarles un reconocimiento social e identidad, y una relación consigo mismo, sinónimo de desarrollo personal. Entonces, el trabajo no es una simple categoría histórica, el trabajo es constitutivo de la esencia humana, de su condición de ser social y de su deseo de desarrollo personal. El trabajo es esencial en su fondo aunque histórico en sus formas, y debe ser liberado de su carácter obligatorio, heterónomo, para permitir a los seres humanos que sean progresivamente ellos mismos, y que lleven a cabo un trabajo creativo, que no esté alienado (Harribey, 1996 1998 y 2001).

Para Harribey, el discurso dominante incurre en tres falacias al afirmar:

1. No es el trabajo el que produce, sino que son las máquinas o el capital: eso significaría otorgar cierta autonomía al capital, físico o al capital dinero, confundiendo el valor de uso y el valor de cambio. La automatización completa es imposible y una disminución del papel del trabajo como factor de integración social no significa de ninguna manera su desaparición.

2. No es el trabajo el que primero socializa a los individuos: afirmar esto significaría olvidar que hay una socialización primera que proviene de la pertenencia a una comunidad de proximidad, que sirve de intermediario entre el individuo y la sociedad, y otra que proviene del lugar que ocupa en la organización social cuyo fundamento es la producción.

3. El valor trabajo desaparece: confunden la disminución del valor trabajo contenido en cada unidad del producto por el incremento de la productividad, con la multiplicación de las formas de precariedad.

El desarrollo tecnológico y económico conducen a la exclusión del trabajo. Si aumenta la productividad, disminuye el trabajo vivo, y el valor de cambio contenido en cada producto, y el trabajo intelectual desplaza al manual; pero el capital necesitará siempre la

fuerza del trabajo, porque las máquinas no se hacen a sí mismas, ni trabajan de manera totalmente autónoma.

El trabajo seguirá siendo un factor de integración social al que todos pueden aspirar; por esa causa da derecho a acceder a una parte del resultado de la producción: debe ser visto también como el derecho a cumplir libremente un deber: el de participar en la producción.

Harribey concluye que en una sociedad capitalista, la mercantilización creciente de las necesidades humanas es lamentable, pero no queda al alcance otra solución equitativa que no sea tratar de igualar los derechos que corresponden a una participación en la actividad productiva de bienes y de servicios (Harribey 1996 1998 y 2001).

#### **4. Propuestas alternativas a la “sociedad salarial”**

##### **4.1. Michel Godet (CNAM). Una solución individualista: “el trabajador empresario”**

Este autor formula varias tesis que pueden presentarse sintéticamente de la manera siguiente: como resultado de la crisis y de la disminución del ritmo de crecimiento económico, el tradicional contrato de trabajo denominado “fordista”, habría quedado superado, porque correspondería al período anterior, caracterizado por grandes empresas industriales donde predominaba la rigidez en la organización del trabajo. Lo que ha muerto -dice- es el empleo en el sentido de un puesto de trabajo vitalicio que se desarrolla siempre en una misma empresa, incluido en un contrato de trabajo por tiempo indeterminado, con garantía de estabilidad, y amparado por todas las garantías laborales colectivas (Godet, 1995). En lugar del trabajo, según él, es la actividad y no el empleo, lo que debería ser el objeto de un contrato. Los subcontratistas y los prestadores externos de servicio pasarían a ser la norma, en detrimento de los contratos por duración indeterminada.

La globalización y las nuevas reglas de la competencia exigen mayor flexibilidad en el uso de la fuerza del trabajo y de los medios de producción, mayor capacidad empresarial para adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda, condiciones que aquellas empresas no pueden reunir.

Las normas de derecho del trabajo (colectivas e individuales) son tan numerosas, rígidas y costosas para los empresarios, que impiden la creación de empleos; la alternativa es el desarrollo del trabajo individual, considerado como un trabajo empresarial, fuente de placer y

desarrollo personal; se identificaría con la actividad humana y abarcaría la vida de las personas. Esta actividad estaría sometida a las reglas del mercado.

Para ello, Godet y sus colegas proponen:

1. Disociar institucional y jurídicamente el trabajo del empleo (en particular en lo que se refiere a la duración, la estabilidad, la protección social, las normas de derecho del trabajo que lo rigen);

2. Crear empresas mono-personales, sin asalariados (micro – emprendimientos) que intervengan activamente en el mercado;

3. establecer “contratos de actividad” en lugar de los tradicionales contratos de trabajo, que sean flexibles, pero sin que los trabajadores tengan el estatuto de asalariados;

4. sustituir ciertos contratos de trabajo por contratos de locación de servicios regidos por el derecho comercial, donde las partes son independientes entre sí, no existe la relación salarial y la remuneración por el trabajo realizado se basa exclusivamente en el resultado;

5. establecer sistemas de promoción y de carrera profesional de tipo individual según reglas convenidas por cada trabajador con el responsable de la gestión del personal.

Otros autores, con una concepción próxima a la de Godet, también se cuestionan la afirmación de que el trabajo y el empleo sean indisociables: se habría confundido el trabajo con el empleo asalariado, pero ambos pueden separarse.

#### **4.2. “Contratos de actividad” en lugar de los tradicionales contratos de trabajo**

La propuesta contenida en el Informe Boissonnat, -redactado bajo la responsabilidad del especialista de ese nombre- consiste en reemplazar el contrato de empleo o de trabajo tradicional, por un “contrato de actividad”.

El contrato de actividad toma en cuenta las variaciones de la demanda, los procesos de creación y cierre de empresas, y el comienzo de su organización en redes que se coordinan, cooperan entre sí e intercambian cada vez más frecuentemente sus recursos. Uno de estos recursos podría ser la fuerza de trabajo.

El contrato de actividad sería una nueva forma jurídica de contrato individual de trabajo, que tenga en cuenta las transformaciones de la relación de empleo; debe favorecer la movilidad entre empresas, sin ser sinónimo de precariedad ni de inseguridad o exclusión.

Las representaciones del trabajo y de la organización de la producción deben estar de acuerdo con la realidad de la evolución de los hechos técnicos, económicos y sociales; esto implica la instauración de una lógica de diversificación de las organizaciones productivas y de la cooperación entre las empresas, ya que se ha producido un desplazamiento de los lugares donde se toma las decisiones en materia económica, dado el proceso de mundialización y de regionalización.

En este informe aparece como conclusión final de su reflexión que “actividad, trabajo y empleo cesan de ser conceptos equivalentes. La actividad englobaría todas las acciones socialmente útiles, aparte de la esfera privada que impide toda forma de control. El trabajo es una actividad normalmente remunerada. El empleo es un trabajo organizado con una perspectiva de tiempo” (Boissonnat, 1995).

#### **4.3. La propuesta de François Gaudu: pasar del contrato de trabajo al estatuto**

Este autor francés -debido a la crisis desencadenada a mediados de los años 1970- sostiene que las diferentes políticas de empleo propuestas por el gobierno Francés desde mediados de 1980 desnaturalizaban la esencia del verdadero contrato de trabajo. Como se pensaba que el empleo estable era el único medio de socialización y que éste adoptaba de manera predominante la forma de un contrato de trabajo, era necesario permitir a la mayor cantidad de personas el acceso a ese contrato de trabajo, aun cuando estuviera debilitado o degradado.

La solución propuesta por Gaudu consiste en una nueva modalidad de relación salarial, el estatuto, que establece una relación laboral de los individuos desocupados con la sociedad en su conjunto y no con una empresa en particular, estableciendo mutuas obligaciones y derechos. Es la sociedad, por intermedio del Estado, la que propone al desocupado las actividades a realizar sin llegar a ser propiamente un trabajo forzado. Los trabajadores no serían desocupados, sino trabajadores activos, recibirían en contrapartida un ingreso a cambio de su actividad socialmente útil, aunque no siempre directamente productiva de bienes o servicios, intercambiados en la esfera mercantil de la economía.

#### **4.4. La economía plural para posibilitar la plena actividad y crear o consolidar el “tercer sector” o sector social de la economía**

Otra alternativa para hacer frente al desempleo es el desarrollo de las actividades del “tercer sector” o la constitución del “sector social” de la economía.

Esta idea es común a las propuestas fundamentadas en diversos enfoques teóricos que postulan la necesidad de aumentar el número de las actividades que pueden proporcionar una utilidad social. Todos ellos critican la concepción dominante del empleo (asalariado) y aseguran que, como no sería posible obtener el pleno empleo, se debería asegurar a todas las personas (empleables) el ejercicio de una actividad.

Se propone crear puestos de trabajo gracias al desarrollo de una economía solidaria. Los trabajadores que ocupen estos puestos no estarían directamente a cargo del sector público, sino de organizaciones asociativas, de ONG. La condición para crear ese tercer sector es que esté permanentemente subvencionado, y que su función específica sea la de ocuparse de las actividades que no están a cargo ni del Estado, ni del mercado.

#### **4.5. Alain Suppiot: de la protección social a la ciudadanía social**

Suppiot propone la “refundación” del derecho de trabajo a partir de un análisis transdisciplinario de los cambios operados en las relaciones de trabajo. Prefiere la noción de trabajo por sobre la noción de actividad.

En la época actual, la prioridad ya no es garantizar el pleno empleo, sino dar una garantía de seguridad a las trayectorias individuales que transcurren a lo largo de toda la vida, que implican la alternancia entre el empleo, el desempleo, la formación, las vacaciones y licencias, sin quedar en ningún momento excluidos del mercado de trabajo (Suppiot, 1998).

La relación salarial fordista codificada en los convenios colectivos de trabajo ha servido de base para la estructuración del derecho del trabajo de los países de Europa Occidental.

Una de las misiones más importantes de la negociación colectiva fue la de homogeneizar relativamente la situación laboral y evitar que la competencia entre las empresas dentro del mercado se desplazara sistemáticamente hacia la reducción de los salarios y se deterioraran las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Actualmente, las empresas recurren cada vez más frecuentemente a las nuevas formas de organización del trabajo, a la subcontratación, a la tercerización, con lo cual escapan progresivamente de las convenciones colectivas de la rama. Por lo tanto sería muy necesario desarrollar las negociaciones colectivas en los niveles del gran grupo empresarial o de la red de empresas, lo cual reforzaría probablemente la organización sindical de la rama de actividad (Suppiot, 1998).

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

La función del estado está siendo cada vez más cuestionada, debido a la mundialización y regionalización, y no ha sido eficaz para ocuparse de los desempleados y de los trabajadores pobres, pero el Estado debe seguir existiendo para fijar un marco jurídico, sin el cual el orden económico y social no puede existir.

En cuanto a los servicios públicos, se observa una tendencia a la privatización, y se está gestando una transición entre un estado productor y gerente hacia un estado garante y regulador.

Cambian también los contratos de trabajo que están regulados por las normas de derecho común, esto significa la necesidad de encontrar una nueva forma de intervención del Estado, ligada a una concepción global de los derechos sociales, basados en la solidaridad.

Supiot propone que se utilice el concepto de “ciudadanía social” más que el de “protección social”, para sintetizar los objetivos actuales del derecho del trabajo y del derecho social, porque el concepto de ciudadanía supone dentro de las empresas la activa participación de las personas involucradas en la definición, en la puesta en práctica y la evaluación de sus derechos.

## ANEXO 2 – ESCUELAS DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Escuela Clásica	Características
Autores	Frederick Taylor (Estados Unidos, 1856-1915) Henri Fayol (Francia, 1841 -1925)
Año	1880-1920
Conceptos principales	<p>Taylor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración científica basada en la racionalización del trabajo obrero para aumentar su productividad.</li> <li>2. Máxima productividad, máxima eficiencia, máximo rendimiento: realizar el trabajo con el menor costo de capital y con el menor gasto de energía (humana y natural).</li> <li>3. Organización compuesta de tres niveles: obreros, supervisores, dirección (patrones).</li> <li>4. Concepción del trabajador como “hombre económico racional”. Su motivación primordial es el salario. Sus necesidades son de carácter básico (comida, vivienda, salud).</li> <li>5. La ineficiencia en el trabajo está dada por el “haraganeo natural” y el “haraganeo sistemático”.</li> <li>6. Principios:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollo de una ciencia del trabajo:                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Estudios de métodos (operaciones, desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.),</li> <li>ii. Estudios de tiempos (observación del “tiempo normal” y determinación del “tiempo estándar”),</li> <li>iii. Estudios de incentivos (salario variable de acuerdo a rendimiento);</li> </ol> </li> <li>b. Selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación.                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Características mentales y físicas</li> </ol> </li> <li>c. Colaboración cordial de los patrones para con los trabajadores de manera que se asegure la realización del trabajo de acuerdo con la ciencia del trabajo.</li> <li>d. División "casi por igual" del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Dirección: Trabajo intelectual. Planeación, desarrollo de la ciencia del trabajo;</li> <li>ii. Trabajadores: Trabajo manual: “hacer el trabajo”.</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>7. Mecanismos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Estandarización de los instrumentos, herramientas, y movimientos y operaciones de los obreros para cada tipo de trabajo;</li> <li>b. Sistemas mnemónicos para clasificar e identificar los productos que se fabrican y los instrumentos (materiales, materias primas, herramientas)</li> </ol> </li> </ol>

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

	<p>utilizados para ello;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Sistema de circulación del trabajo;</li> <li>d. Fichas de instrucciones para el trabajador;</li> <li>e. Reglas de cálculo y otros instrumentos ahorradores de tiempo;</li> <li>f. Estudio de tiempos;</li> <li>g. Departamento de planeamiento en donde están los "hombres del salón de planeamiento";</li> <li>h. Sistema de costos;</li> <li>i. Idea de labor y de una "bonificación generosa" por su realización.</li> <li>j. "Tarifa diferencial"</li> <li>k. "Principio de excepción"</li> <li>l. Supervisión funcional (encargados de indicarle al obrero lo que debe hacer en relación con el área de competencia de cada uno).</li> </ul> <p>Fayol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Operaciones de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Técnicas,</li> <li>b. Comerciales,</li> <li>c. Financieras,</li> <li>d. Contables,</li> <li>e. Seguridad,</li> <li>f. Administrativas.</li> </ul> </li> <li>2. Elementos de la administración;</li> <li>3. Principios de la administración: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. División del trabajo</li> <li>b. Autoridad y responsabilidad</li> <li>c. Disciplina</li> <li>d. Unidad de mando</li> <li>e. Unidad de dirección</li> <li>f. Subordinación del interés particular al general</li> <li>g. Remuneración (su justicia, su carácter de recompensa del esfuerzo; su carácter de razonabilidad)</li> <li>h. Centralización</li> <li>i. Cadena escalar o jerarquía</li> <li>j. Orden</li> <li>k. Equidad</li> <li>l. Estabilidad del personal</li> <li>m. Iniciativa del personal</li> <li>n. Unidad del personal o espíritu de cooperación</li> </ul> </li> <li>4. Procedimientos administrativos <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Previsión</li> <li>b. Organización</li> <li>c. Dirección</li> <li>d. Coordinación</li> <li>e. Control.</li> </ul> </li> </ul>
Debilidad	Taylorismo:

S	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tendencia de Taylor a generalizar sin tener bases para ello. La referencia empírica que él utiliza es fundamentalmente su experiencia personal y directa.</li><li>● Ahistoricismo y concepción de la organización en un vacío económico y social.</li><li>● La concepción de "un día justo de trabajo" fue una "cruda interpretación fisiológica". (relación entre productividad y paga que recibe el obrero)</li><li>● Con la concepción taylorista, la clase obrera en conjunto se ve rebajada en cuanto a las condiciones previas de su grado de calificación y su trabajo.</li><li>● Taylor desprecia las variables psicológicas del comportamiento organizacional, manejando un punto de vista mecanicista, sesgado y parcial.</li><li>● Falacia del cientificismo: sobreestimación de las posibilidades de la ciencia, en cuanto a juicios de valor y veracidad.</li><li>● Actitud pro patronal y aceptación del status quo (hostilidad hacia los sindicatos).</li><li>● Supuesto de resolución del conflicto sindical por medio de la administración científica.</li><li>● Las tareas consideradas por el taylorismo son altamente repetitivas y no requieren una actividad de toma de decisiones y las operaciones físicas están altamente restringidas, como resultado de los estudios de tiempo y movimientos.</li><li>● El cuerpo humano es considerado como una máquina y no se tiene en cuenta la complejidad neurofisiológica (el tiempo para desarrollar una tarea no es necesariamente la sumatoria de los tiempos de las actividades individuales).</li><li>● Problemas del sistema de incentivos en cuanto a que:<ul style="list-style-type: none"><li>○ el salario representa una de una serie de recompensas en el sistema</li><li>○ las utilidades no están relacionadas linealmente con los salarios</li><li>○ los desplazamientos en aspiraciones hacen que el impacto de los incentivos no sea el mismo</li><li>○ La asignación de incentivos se dificulta por contrataciones colectivas y actitud del sindicato</li></ul></li></ul> <p>Fayolismo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Departamentalización (agrupación por unidades, de acuerdo con la división del trabajo)</li><li>● No se tiene en cuenta el carácter contingente de las actividades, lo que lleva a desconocer la variabilidad del proceso de coordinación.</li></ul>
---	--

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se ignora el comportamiento de los individuos y en particular sus bases motivacionales.</li> <li>● Los principales trabajos representativos del enfoque fayolista no tienen una verificación empírica válida.</li> <li>● Ignora la estructura organizacional informal, simplifica los factores humanos y sociales.</li> <li>● Sus principios se apoyan en hipótesis erróneas sobre el comportamiento humano y de la organización.</li> <li>● Los principios administrativos son ambiguos, constituyen deseos más que normas de acción, en otros, verdades elementales de sentido común.</li> </ul>
--	---

Escuela Burocrática	Características
Autores	Max Weber (Alemania, 1864-1920)
Año	1945-1950
Conceptos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización burocrática. Primer modelo de control social.</li> <li>▪ Elementos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objeto de estudio: aparición y crecimiento de organizaciones de gran escala (en contexto de la economía de mercado capitalista en Occidente).</li> <li>○ La burocracia como tipo ideal: construcción conceptual, sus elementos vienen de la realidad pero no pretenden describirla.</li> <li>○ Racionalidad.</li> <li>○ Poder (diversidad de intereses; autoridad establecida), autoridad y tipos de dominación (legitimidad):                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De carácter racional o legal;</li> <li>▪ Tradicional;</li> <li>▪ Carismático.</li> </ul> </li> <li>○ Características de la organización burocrática:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización con continuidad, no pasajera ni temporal.</li> <li>▪ Opera de acuerdo con reglas y normas.</li> <li>▪ Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales.</li> <li>▪ Existen áreas de competencia (o jurisdiccionales) que delimitan derechos y deberes de jefes y subordinados.</li> <li>▪ La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados. Tiene carácter racional.</li> <li>▪ Existe una estructura jerárquica bien definida (super y subordinación)</li> <li>▪ Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p>situaciones del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conjunto de funcionarios que se dedica a un cargo, junto con los archivos y los aparatos materiales, constituye la "oficina".</li> <li>▪ El cuerpo administrativo está separado (no posee) los instrumentos de producción ni los de administración.</li> <li>▪ Existe una separación entre la actividad oficial v la actividad privada de los funcionarios.</li> <li>▪ Impersonalidad y neutralidad afectiva.</li> <li>▪ Carrera administrativa que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos de la misma</li> <li>▪ Sueldo de acuerdo con el nivel. No pueden recibir pagos de los clientes.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ventajas técnicas de la organización burocrática:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La burocracia se rige por criterios universalistas que protegen al funcionario contra la arbitrariedad y proveen estabilidad.</li> <li>■ Bondad de las reglas: las reglas constituyen la memoria organizacional y los medios para el cambio.</li> <li>■ Estructura jerarquizada: permite resolver disputas e incertidumbres.</li> <li>■ La dimensión humana está subordinada a la tarea.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La revolución científica y tecnológica ha generado pérdida de estabilidad y la organización burocrática es incapaz de adaptarse a este nuevo contexto. Es incapaz de asimilar el flujo de nuevas tecnologías y de científicos.</li> <li>● La gerencia toma al hombre como un ser con una lógica económica sin considerar sus elementos sociales y humanos.</li> <li>● La burocracia tiene efectos negativos sobre la motivación de sus miembros y los incapacita para utilizar plenamente su potencial.</li> <li>● Cuando la organización cambia y los funcionarios no, el carácter universalista es un impedimento para que la organización pueda salir de ellos.</li> <li>● Las reglas cumplen papeles tanto positivos como negativos: protegen de la arbitrariedad, hacen a todos iguales ante las normas, bloquean, limitan, retardan el cambio.</li> <li>● No tiene en cuenta los problemas emergentes, no anticipados, ni tampoco la "organización informal".</li> <li>● No dispone de medios para resolver diferencias y conflictos entre niveles, ni entre grupos funcionales.</li> <li>● A causa de las decisiones jerárquicas, las comunicaciones, así como las ideas innovadoras se distorsionan y coartan.</li> <li>● La totalidad de los recursos humanos de la organización no se utilizan a causa de falta de confianza, temor de reprimendas, etc.</li> </ul>

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

Escuela de las Relaciones Humanas	Características
Autores	Elton Mayo (Australia, 1880-1949)
Año	1927 a 1932
Conceptos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nace por la necesidad de grandes empresas privadas norteamericanas en la década de 1920 de aumentar la productividad de los trabajadores, así como de mantenerlos sanos y satisfechos.</li> <li>● La fatiga (entendida como un desequilibrio orgánico, como un fenómeno fisiológico), las condiciones físicas de trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores fueron los temas prioritarios para la psicología industrial de la posguerra</li> <li>● Estrecha relación del sector académico (a modo de ejemplo, Universidad de Harvard) y las grandes corporaciones (entre ellas, el apoyo financiero de la Fundación Rockefeller). Corriente centrada en las contribuciones de Estados Unidos</li> <li>● La escuela de las relaciones humanas "descubre" que la organización no es solamente un aparato económico y técnico, sino un organismo social. Y que el hombre en vez del "hombre económico" racional es un "ser social". Ve a la organización no como un agregado de individuos aislados, sino miembros de variedad de grupos. Destaca especialmente el papel de los grupos informales.</li> <li>● La participación y la supervisión flexibles son determinantes para el bienestar y la satisfacción en el trabajo.</li> <li>● Características principales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Base investigativa empírica (investigaciones de Mayo realizadas en Western Electric)</li> <li>○ Individuos y pequeños grupos como unidad de análisis:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudio de condiciones físicas, período efectivo de pago, pausas y horas de trabajo, papel de la moral de los trabajadores, fatiga y monotonía.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● las actitudes y la productividad de los empleados más que por las condiciones de trabajo o la personalidad del trabajador, estaban influenciadas por el grupo de trabajo, al cual pertenecía el trabajador y por la posición social que dentro de éste ocupaba</li> <li>● Supuestos básicos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visión de la organización privada y en especial la "gran empresa"</li> <li>○ la cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patrones es posible</li> <li>○ Se ve la conducta del hombre cargada de aspectos irracionales y emotivos minimizando el papel de la conciencia.</li> </ul> </li> <li>● Temas centrales a los que atiende:</li> </ul>

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad</li> <li>○ Liderazgo, dirección o supervisión</li> <li>○ Dinámica de grupos y trabajo en equipo</li> <li>○ Desarrollo organizacional</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En esta visión parcial e idealizada de la realidad, las condiciones materiales y objetivas del trabajo humano son minimizadas.</li> <li>● La estructura de poder interna y sus bases sociales y económicas, las condiciones salariales y su relación con las ganancias de los patrones, el papel de los trabajadores como grupo organizado, las condiciones físicas y de seguridad industrial, no reciben atención.</li> <li>● Se extremó el papel de los sentimientos y se absolutizó el papel de lo subjetivo a costa de minimizar el papel de la conciencia.</li> <li>● Detecta los conflictos institucionales pero pretende su solución por medio de las relaciones cordiales sin enfrentar el conflicto.</li> <li>● Carácter manipulativo de la teoría. Tiene propósito pecuniario: disminución del ausentismo, reducción de costos, descontento y rotación.</li> </ul>

Escuela de Sociología y Psicología Social	Características
Autores	Douglas McGregor (Estados Unidos, 1906-1964) Abraham Maslow (Estados Unidos, 1908-1970) Frederick Herzberg (Estados Unidos, 1923-2000) Rensis Likert (Estados Unidos, 1903-1981)
Año	1935-1945

<p>Conceptos principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Principales aportes de la Sociología             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudio de la participación, sus alcances y sus efectos.</li> <li>○ Estudio del liderazgo y la estructura grupal</li> </ul> </li> <li>● Principales aportes de la Psicología Social:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ocupa del individuo y del medio organizacional.</li> <li>○ Elabora hipótesis relacionadas con la motivación, la percepción, el aprendizaje, los conflictos, los grupos primarios y secundarios.</li> </ul> </li> <li>● El estudio de la motivación del hombre en su trabajo, condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.</li> <li>● Maslow realiza estudio de las motivaciones y establece jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).</li> <li>● Papel de la gerencia en la creación de condiciones y recompensas no únicamente económicas para satisfacer las necesidades de niveles superiores en los miembros de la organización.</li> <li>● Herzberg (1959, 1966) desarrolla la teoría dual: Satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Factores motivacionales: generadores de satisfacción.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocimiento;</li> <li>■ crecimiento;</li> <li>■ responsabilidad;</li> <li>■ avance;</li> <li>■ logro.</li> </ul> </li> <li>○ Factores higiénicos: al estar presentes producen no-satisfacción; al faltar, llevan a la insatisfacción.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Salario;</li> <li>■ condiciones de trabajo;</li> <li>■ supervisión técnica</li> <li>■ reglas y políticas de trabajo</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Likert (1961, 1967), propone un modelo que, además del liderazgo, considera variables como motivación, comunicaciones, toma de decisiones y otras. Considera 4 estilos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ explotador autoritario;</li> <li>○ benevolente autoritario;</li> <li>○ consultivo;</li> <li>○ participativo.</li> </ul> </li> <li>● Lewin (1935) incorpora el estudio de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ "Dinámica de grupos":                 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ formación y membresía o afiliación;</li> <li>■ cohesión;</li> <li>■ compatibilidad;</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ estructura del grupo (tamaño, poder y liderazgo, patrones de comunicación);</li> <li>■ tareas y objetivos;</li> <li>■ motivación;</li> <li>■ normas y sanciones;</li> <li>■ toma de decisiones.</li> <li>○ Teoría del campo</li> <li>○ Resistencia al cambio</li> <li>● McGregor (1960) desarrolla dos teorías que representan actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a los recursos humanos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teoría X: Representa la concepción tradicional, apoyada en gran parte de los principios del taylorismo, y basada en las siguientes suposiciones:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>● El trabajo es una mercancía.</li> <li>● El ser humano no está dispuesto al trabajo</li> <li>● La persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.</li> <li>● Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina. Por tanto, hay que ejercer un control efectivo del trabajador mediante presiones y castigos.</li> <li>● Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización.</li> <li>● Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.</li> <li>● Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.</li> </ul> </li> <li>○ Teoría Y: plantea una visión alternativa de los seres humanos frente al trabajo. Su conjunto de supuestos respecto a la motivación humana es:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>● El trabajo, físico o intelectual, es tan natural como el juego o el descanso.</li> <li>● El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la organización sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.</li> <li>● El hombre y la mujer medios, bajo ciertas condiciones, no solamente aceptan sino que buscan responsabilidad.</li> <li>● La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas.</li> <li>● Se utiliza un pequeño porcentaje de la potencialidad intelectual del ser humano.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conflicto de Intereses: no tiene en cuenta los efectos de la participación en la estructura interna de poder y las diferencias de intereses entre los grupos.</li> <li>● Se cuestiona la posibilidad de obtener altos índices de productividad sólo mejorando las relaciones laborales y la satisfacción del personal.</li> <li>● Revisiones de la teoría de Maslow, encontraron escasas evidencias de que el orden de necesidades fuese así o de que existiera jerarquía alguna. Hay ejemplos de personas que poseen rasgos de autorrealización y no han tenido sus necesidades básicas satisfechas.</li> </ul>

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

Teoría de los Sistemas	Características
Autores	<p>Ludwig von Bertalanffy (Austria, 1901-1972) Daniel Katz (Estados Unidos, 1903-1988) Robert Kahn (Estados Unidos, 1938)</p>
Año	1950-1966
Conceptos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Características de un sistema: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Delimitado por límites específicos.</li> <li>○ Todo unitario y organizado.</li> <li>○ Relaciones de interdependencia de sus elementos.</li> <li>○ Compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes.</li> <li>○ Se comporta como un todo completo y coherente, en el cual el cambio en una de las partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero asimismo en el sistema en conjunto. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La integración de los subsistemas es un proceso que se vuelve complicado por el hecho de que cada uno desarrolla sus propias dinámicas que no son necesariamente complementarias ni congruentes.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Clasificación de sistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cerrados</li> </ul> </li> <li>● Son determinísticos en la medida en que se les puede preestablecer un perfecto funcionamiento interno (evitando función retroalimentadora). <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Abiertos</li> <li>○ Son probabilísticos en la medida en que las influencias del medio ambiente y sus impactos en el funcionamiento del sistema sólo son relativamente controlables.</li> </ul> </li> <li>○ Carácter cíclico del intercambio de energía: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Entrada (insumos, materiales, energía, personas);</li> <li>2) Sistema: generador de transformaciones u operaciones;</li> <li>3) Salida (producto, respuesta, resultado) exportado al entorno.</li> </ol> </li> <li>● Subsistemas organizacionales basada en tipos de actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Subsistemas técnicos o de producción</li> <li>○ Subsistemas de apoyo</li> <li>○ Subsistemas de mantenimiento</li> <li>○ Subsistemas de adaptación</li> <li>○ Subsistemas gerenciales o directivos</li> </ul> </li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La teoría sistémica otorga importancia secundaria a los conceptos de cambio y conflicto. La inestabilidad y las causas de los mismos no se conciben en el interior de la organización sino en el entorno.</li> <li>● Se tiende a "cosificar" el sistema al centrar el análisis en el comportamiento de las organizaciones (no de los individuos) considerándolo influenciado por</li> </ul>

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

	<p>procesos impersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La definición de fronteras del sistema es un problema que no ha sido resuelto satisfactoriamente.</li> <li>● Las metas del sistema y sus necesidades se vuelven conflictivas entre personas y grupos de la organización.</li> <li>● El enfoque sistémico se limita a describir desde las entradas hasta las salidas el proceso total de la organización, pero sin entrar en un análisis del mismo.</li> </ul>
--	--

Escuela de la Teoría de la organización	Características
Autores	<p>Herbert Simon (Estados Unidos, 1916 - 2001)            Chester Barnard, (Estados Unidos, 1886-1961)            Richard Cyert (Estados Unidos, 1921 -1998)            James March, (Estados Unidos, 1928)            David Miller (Inglaterra, 1946)            Martin Starr</p>
Año	(1946-1960)
Conceptos principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crítica profunda a los principios de la administración neoclásica.</li> <li>● Integra los dos aspectos de la organización: formal e informal. Reconoce y analiza la conducta del hombre y su comportamiento dentro de la organización, la relación bivalente que hay entre los hombres que componen la organización y la organización misma.               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proceso decisorio en las organizaciones:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comportamiento intencionado, orientado hacia la consecución de metas u objetivos. Cuando las decisiones se dirigen a la selección de una finalidad última, se dice que conllevan un juicio de valor. Cuando implican la selección de alternativas para obtener esa finalidad, las denominamos "juicios de hecho".</li> <li>○ El proceso decisorio consta de las siguientes etapas:                       <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Percepción de la necesidad de decidir.</li> <li>■ Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos, y condiciones que debe reunir la solución.</li> <li>■ Elaboración de alternativas de solución.</li> <li>■ Evaluación comparativa de las alternativas.</li> <li>■ Selección de la alternativa más adecuada.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ejecución de las decisiones.</li><li>■ Control.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Modelos de decisión ante distintos estados de información (certeza-riesgo-incertidumbre-información parcial)<ul style="list-style-type: none"><li>● Introducción del concepto de racionalidad limitada:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Está íntimamente relacionado con el concepto de Hombre administrativo, que encierra la idea de un individuo que actúa racionalmente, o sea que siempre selecciona la alternativa más eficiente.</li><li>○ Existe una limitación que está representada por la imposibilidad de conocer las múltiples consecuencias probables de las decisiones presentes, por lo cual podríamos decir que el hombre tiende a satisfacer y no a maximizar la eficiencia.</li></ul></li><li>● Estudio de la cadena de medios a fines:<ul style="list-style-type: none"><li>○ El concepto de finalidad radica en la existencia de una jerarquía decisional donde un objetivo pasa a ser un medio para la consecución de otro de índole superior.</li></ul></li><li>● Proceso de formulación de objetivos:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Alcanzables;</li><li>○ Concretos;</li><li>○ Demandados;</li><li>○ Promocionales;</li><li>○ Jerarquizados.</li></ul></li><li>● Teoría del equilibrio:<ul style="list-style-type: none"><li>○ el equilibrio de la organización se alcanza en la medida en que la organización sea capaz de generar los recursos necesarios para brindar los incentivos (monetarios o de status social) que mantendrán la participación de los distintos actores de la misma.</li></ul></li><li>● Influencia organizativa:<ul style="list-style-type: none"><li>○ “Formación en el empleado operativo de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzcan a una decisión ventajosa para la organización”.</li><li>○ Reemplaza la utilización de la autoridad, para suplirla por la influencia organizativa, proceso que resulta de mayor efectividad si se ha generado lealtad hacia la organización entre los subordinados.</li></ul></li><li>● Estudios del conflicto:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tipos de conflicto:<ul style="list-style-type: none"><li>■ conflicto individual o intraindividual</li><li>■ conflicto organizacional</li><li>■ conflicto interorganizacional</li></ul></li><li>○ Solución:<ul style="list-style-type: none"><li>■ La solución total, cuando el conflicto tiene origen en la falta de información, ya que, al brindarse la información, éste desaparece.</li><li>■ La solución por persuasión, cuando hubiere diferencias en algún sub-objetivo.</li><li>■ En los casos en que se verifiquen diferencias de objetivos, la solución puede</li></ul></li></ul></li></ul></li></ul></li></ul>
--	--

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

	<p>alcanzarse por los modelos de negociación, entre los cuales se distinguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelos de negociación propiamente dicha, realizada con un marco de alternativas y restricciones conocidas.</li> <li>● Manejo político, donde la negociación no tiene un marco definido de alternativas y restricciones.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Algunos teóricos de esta escuela se han caracterizado por la tendencia a restringir su estudio al análisis del proceso de las decisiones en razón de aspectos económicos.</li> <li>● No se han encontrado, entre los diferentes autores, críticas a los conceptos y planteos metodológicos de la teoría.</li> </ul>

Enfoques actuales	Características
Autores	<p>Chris Argyris (Estados Unidos, 1923-2013) Peter Drucker (Austria, 1909-2005) William Edwards Deming (Estados Unidos, 1900-1993)</p>
Año	1950 - Actualidad
Conceptos principales	<p>Organización eficaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importancia de estructura democrática.</li> <li>● Importancia de las relaciones sociales y afectivas.</li> <li>● La supervisión debe ser descentralizada.</li> <li>● Desarrollar una organización eficaz (en oposición a organizaciones piramidales): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La conducción la deben llevar adelante todos los integrantes que participen del programa.</li> <li>○ Desarrollar la conciencia de configuración: disposición de cada una de las partes con sus peculiaridades pero formando un todo.</li> <li>○ Deben lograr sus objetivos dentro de todo el conjunto.</li> <li>○ Posibilidades de introducir cambios internos y externos de acuerdo a las demandas de los usuarios.</li> <li>○ Pasado y futuro se incorporan en el presente.</li> <li>○ Estructuras intermedias para actuar y administrar.</li> </ul> </li> <li>● Cuestionamiento sobre la distribución de las remuneraciones, con el objetivo de pagar más equitativamente.</li> <li>● Posibilidad de transferir el control de la gestión a los participantes.</li> <li>● Autoevaluación evitando una supervisión controladora.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>● Control de gestión como instrumento para verificar la oportunidad, la eficacia y la eficiencia de las decisiones administrativas. Su finalidad es evitar o corregir errores.</li><li>● Formas de conducción administrativa (management)<ul style="list-style-type: none"><li>○ Por motivación: se puede desarrollar en una democracia cooperativa y participativa.</li><li>○ Por delegación: requiere proceso de aprendizaje; capacitar para delegar. Delegar es asignar responsabilidad y autoridad.</li><li>○ Por objetivos:</li></ul></li><li>■ Influencia de Peter Drucker (1954) - Administración por objetivos (APO)</li><li>● APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para lograr resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.<ul style="list-style-type: none"><li>● Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;</li><li>● Establecimiento de objetivos para cada departamento;</li><li>● Interrelación de los objetivos de los departamentos;</li><li>● Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control;</li><li>● Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes;</li><li>● Participación activa de la dirección y apoyo constante del staff durante las primeras etapas.</li></ul></li><li>● La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Por excepción: no intervenir si el proyecto se desarrolla según lo previsto.</li><li>○ Por resultados.</li><li>○ Por sistemas.</li></ul></li><li>● Cualidades de la persona con capacidad ejecutiva:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad de trabajo;</li><li>○ Operatividad e inteligencia práctica;</li><li>○ Realismo;</li><li>○ Flexibilidad y sensibilidad;</li><li>○ Creatividad;</li><li>○ Comportamiento decisorio, asumir riesgos;</li><li>○ Tenacidad y constancia;</li><li>○ Disponibilidad a dar participación y delegar.</li></ul></li></ul> <p>Calidad Total (TQM - Total Quality Management)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las empresas japonesas al finalizar la segunda guerra mundial y que ha redituado resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Control de Calidad;</li></ul></li></ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Control Estadístico de Procesos;</li> <li>○ Aseguramiento de la Calidad;</li> <li>○ Mejora Continua de la Calidad.</li> </ul> <p>Desarrollo organizacional (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad.</li> <li>● Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.</li> <li>● La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas.</li> <li>● Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.</li> <li>● Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ problemas de crecimiento, destino, identidad y revitalización;</li> <li>○ problemas de satisfacción;</li> <li>○ problemas de eficiencia.</li> </ul> </li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se basa en una estrategia que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.</li> <li>2. El D.O. implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.</li> <li>3. Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y las organizaciones basados en la filosofía del D.O. como son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejoramiento en la competencia interpersonal;</li> <li>○ Transferencia de valores;</li> <li>○ Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo;</li> <li>○ Desarrollo de una administración por equipos más eficaz;</li> <li>○ Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para TQM, el exceso de confianza en el análisis formal de la información, en especial en contextos ambiguos y politizados. Enfoque centrado en necesidades de los clientes.</li> <li>● El D.O. no se preocupa por las habilidades de dirección sino únicamente por las relaciones humanas.</li> <li>● Entre las críticas al Desarrollo Organizacional se puede mencionar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Énfasis en la educación emocional: Se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas. Peligro de convertirse en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.</li> <li>○ El D.O. es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio</li> </ul> </li> </ul>

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

	<p>personal de unos cuantos. Se enfoca en las relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas (Dificultad para cuantificar y medir resultados). En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.</p>
--	---

## ANEXO 3 - DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y ÁREAS DE LA

### Puesto:

**JEFE DE SERVICIO**

### Ubicación

Superior de 1ª dependencia: Gerente / Gerente Sr

Superior de 2ª dependencia: Gerente Sr / Director

Superior de 3ª dependencia: Director País

### Misión del Puesto:

Administrar y ser responsable de los servicios a su cargo, gestionando los recursos asignados, con el propósito de asegurar la prestación de los mismos según los estándares de rentabilidad y de calidad pretendidos por la empresa. Maximizar la optimización de los servicios, contribuir a la formación y desarrollo de los recursos humanos, lograr la satisfacción de los clientes y desarrollar las oportunidades potenciales de negocios.

### Principales funciones del área:

1	Coordinar, gestionar y liderar un Grupo de Supervisores / Teleoperadores, en actividades relacionadas con la operación.
2	Establecer prioridades y fijar pautas sobre servicios/ proyectos concretos
3	Tomar decisiones de impacto en la organización y el negocio.
4	Tener plena responsabilidad por la planificación y cumplimiento de los planes de trabajo, así como por el control y evaluación de sus resultados, debidamente alineados a las políticas de la Cía.
5	Planificar y cumplir los planes de trabajo, responsabilizándose por el control y evaluación de sus resultados.
6	Coordinar los procesos que afecten a su sector, con su correspondiente seguimiento, control y análisis de desvíos de acuerdo con las evaluaciones e iniciativas manifestadas por la Gerencia.
7	Definir instrumentos y procedimientos inherentes a su Área de responsabilidad de acuerdo con las evaluaciones e iniciativas generadas.
8	Realizar informes periódicos inherentes a su jefatura sobre la evolución de los servicios/ proyectos asignados proponiendo acciones de mejora y optimización de tiempos y recursos.
9	Colaborar e implementar el presupuesto de gastos de su área, como así también del control de la gestión.
10	Disponer de información confidencial, cuya divulgación puede comprometer la gestión e imagen de la Compañía.
11	Ser referente en su equipo ante la ausencia del gerente en todo lo que concierne a la operación.

### Formación / Experiencia

## ORGANIZACIÓN<sup>36</sup> MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – JEFE DE SERVICIO

Manual de la Organización	MO	Edición: 05	Febrero 2015	Pág.: 2 de 2
---------------------------	----	-------------	--------------	--------------

Estudios secundario completo. Trayectoria laboral afín al puesto a cubrir

**Formación adicional:** (conocimientos que servirían de buen soporte a la gestión del titular - no excluyente -)

Estudios Universitarios/Terciario – Idiomas.

**Competencias críticas:**

Competencia 1: Liderazgo y Comunicación

Competencia 2: Orientación a Resultados

Competencia 3: Trabajo en equipo

Competencia 4: Orientación al cliente/ comunicación

**Observaciones**

El puesto posee tres niveles (JR, SSR, SR) según la experiencia resultante del análisis de diferentes variables relacionadas a cada empleado (experiencia adquirida, nivel de estudios, etc.)

**Grupo**

13 (trece)

Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
Jefe de Compensaciones	Gerente de RRHH	27 de Junio de 2011
Analista de Compensaciones	Gerente de RRHH	23 de Febrero de 2015

<sup>36</sup> Se omiten las descripciones de áreas de Cumplimiento Legal, Finanzas y Tecnología, por tratarse de sectores sin impacto a los fines de la investigación.

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – JEFE (ÁREA SOPORTE)

### Puesto:

JEFE

### Ubicación

Superior de 1ª dependencia: Gerente / Gerente Sr / Director / Director País

Superior de 2ª dependencia: Director / Director País

Superior de 3ª dependencia: Director País

### Misión del Puesto:

Planificar, organizar y controlar la gestión a su cargo en función de los objetivos planteados, permitiendo maximizar la efectividad de los recursos asignados y los beneficios generados por su accionar.

### Principales funciones del área:

- 1 Liderar un Grupo de Trabajo (preferentemente se encuentran en áreas de Staff o de Apoyo), coordinar actividades, establecer prioridades y fijar pautas sobre proyectos concretos. Tomar decisiones de impacto en la organización
- 2 Planificar y cumplir los planes de trabajo, responsabilizándose por el control y evaluación de sus resultados.
- 3 Coordinar los procesos que afecten a su sector, realizar el correspondiente seguimiento, control y análisis de desvíos de acuerdo con las evaluaciones e iniciativas manifestadas por la Gerencia/Dirección.
- 4 Conocer profundamente los temas a su cargo. Asistir y asesorar en su materia a diversos sectores de la Empresa si fuese necesario.
- 5 Definir instrumentos y procedimientos inherentes a su Área de responsabilidad de acuerdo con las evaluaciones e iniciativas generadas por la Alta Gerencia
- 6 Realizar informes periódicos inherentes a su jefatura sobre la evolución y la gestión de sus áreas de competencia.
- 7 Colaborar e implementar el presupuesto de gastos de su área, como así también del control de la gestión.
- 8 Dispone de información confidencial, cuya divulgación puede comprometer la gestión e imagen de la Compañía.

### Formación / Experiencia

Estudios Universitarios/Terciarios. Trayectoria laboral afín al puesto a cubrir.

### Formación adicional: (conocimientos que servirían de buen soporte a la gestión del titular - no excluyente -)

Estudios de Postgrado – Idiomas

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Manual de la Organización	MO	Edición: 05	Febrero 2015	Pág.: 2 de 2
---------------------------	----	-------------	--------------	--------------

**Competencias críticas:**

Competencia 1: Liderazgo

Competencia 2: Orientación a Resultados

Competencia 3: Trabajo en equipo

Competencia 4: Visión del Negocio

**Grupo**

12 (doce)

Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
Jefe de Compensaciones	Gerente de RRHH	19 de Junio de 2008
Analista de Compensaciones	Gerente de RRHH	23 de Febrero de 2015

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – GERENTE

Puesto:

**GERENTE LOCAL - REGIÓN**

Ubicación:

Superior de 1ª dependencia: Gerente Sr / Director

Superior de 2ª dependencia: Gerente Sr / Gerente Región

Superior de 3ª dependencia: Director País

Misión del Puesto:

Gestionar los procesos a su cargo, organizar y asignar recursos; con el propósito de asegurar un nivel de efectividad y eficiencia para alcanzar los objetivos y beneficios fijados a nivel compañía alineados a las políticas empresarias y del Holding.

Principales responsabilidades del Puesto:

1	Liderar un Grupo de Trabajo interdisciplinario, coordinando actividades definidas por el Grupo Empresario, estableciendo prioridades y fijando pautas sobre proyectos concretos.
2	Definir los planes anuales de gastos del Área según lineamientos superiores y determinar la cantidad de medios necesarios para su desarrollo.
3	Implementar estrategias de aplicación en su área de competencia para cumplimentar adecuadamente las políticas de la compañía.
4	Planificar y cumplimentar los planes de trabajo, así como controlar y evaluar los resultados debidamente alineados a la política de la Cía.
5	Realizar el seguimiento y control de la gestión de las áreas a su cargo, garantizando la superación de las mismas y generando acciones de mejora y alineando los índices de gestión exigidos por las líneas de negocio (Cía.).
6	Los resultados de su gestión pueden afectar en forma directa y significativa el negocio de la Compañía.
7	Dispone de información confidencial, cuya divulgación puede comprometer la gestión e imagen de la Compañía.

Formación / Experiencia

Estudios Terciarios/Universitarios en carreras de interés para la compañía. Trayectoria laboral afín al puesto a cubrir.

Formación adicional: (conocimientos que servirían de buen soporte a la gestión del titular - no excluyente -)

Estudios de Postgrado – Idiomas

Competencias críticas:

Competencia 1: Visión del Negocio

Competencia 2: Liderazgo

Competencia 3: Orientación a resultados

Competencia 4: Innovación

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Manual de la Organización	MO	Edición: 05	Febrero 2015	Pág.: 2 de 2
---------------------------	----	-------------	--------------	--------------

**Observaciones**

El Gerente S tradicionalmente es miembro del Comité Ejecutivo y participa de las reuniones de Directorio.

**Grupo**

10 DIEZ

Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
Jefe de Compensaciones	Gerente de RRHH	19 de Junio de 2008
Analista de Compensaciones	Gerente de RRHH	23 de Febrero de 2015

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – DESCRIPCIÓN DE ÁREAS COMERCIAL

Área:

### Preventa

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Core del Negocio

Misión del Área:

Desarrollar para prospectos y clientes soluciones de alto valor agregado, innovadoras, competitivas, y rentables, que permitan posicionar a AAyU como la mejor opción al momento de tercerizar sus servicios.

Principales funciones del Área:

1	Realizar relevamiento y preventa consultiva.
2	Analizar los principales indicadores del negocio de acuerdo al PCRC.
3	Definir, a través de la participación y propuesta, el alcance de la solución y potencialidad del servicio.
4	Definir, a través de la participación y liderazgo de las áreas expertas, la estructura operativa y componentes de la solución para gestionar el negocio y cumplir con los objetivos del cliente.
5	Desarrollar el esquema de valorización teniendo en cuenta los principales indicadores de negocio y objetivos económicos de Atento.
6	Armar y presentar CIC para las aprobaciones correspondientes.
7	Armar propuestas: Comercial, técnica y económica, incluyendo propuestas de valor.
8	Desarrollar y diseñar nuevas soluciones de BPO y valor agregado.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
02	Gerente Comercial	Compensaciones	04 de Mayo de 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Ventas**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Core del Negocio

Misión del Área:

Identificar, desarrollar y cerrar nuevos negocios a partir de la gestión de captura de nuevos clientes potenciales y nuevos negocios de clientes existentes.

Principales funciones del Área:

- 1 Detectar oportunidades comerciales a corto, mediano y largo plazo y coordinar acciones tendientes a su captación de nuevos negocios. Desarrollar actividades de prospección en forma pro-activa y cargar en el CRM toda gestión.
- 2 Identificar y definir las necesidades de cada negocio de cliente existente o nuevo. Se entiende como cliente existente todo aquel que entró en la compañía con menos de dos años de antigüedad. Si se quiere captar un negocio de un cliente con mayor antigüedad se debe consensuar con el Negocio.
- 3 Adaptar las propuestas de negocio a presentar a los clientes.
- 4 Presentar y validar (seguimiento) ofertas comerciales para la venta de servicios.
- 5 Gestionar el relacionamiento inicial con los potenciales nuevos clientes.
- 6 Gestionar integralmente la negociación con los potenciales clientes hasta su cierre y posteriormente a ser seguimiento de la gestión durante los próximos 24 meses
- 7 Elaborar el Plan Comercial de Nuevos Negocios, estrategia de captura, selección de segmentos verticales y armado del “short list.” de empresas.
- 8 Analizar el mercado y los segmentos verticales que se desarrollaran comercialmente.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Ventas	Compensaciones	03 de Mayo de 2016

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – EFICIENCIA OPERATIVA, CALIDAD Y PROCESOS E INFRAESTRUCTURA

Área:

### Aseguramiento de la Calidad

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio.

Misión del Área:

Asegurar el cumplimiento e implementación del Enfoque de Calidad (modelo de gestión) en cada una de las campañas del Negocio alcanzando los objetivos propuestos para las métricas de Calidad.

Principales funciones del área:

1	Soporte - asesoramiento a la operación asegurando la correcta aplicación de las guías de calidad y criterios de evaluación.
2	Coordinación de las sesiones de Calibración con los supervisores y el cliente.
3	Monitoreo de Transacciones con el Usuario Final, y en los OJT donde sea solicitado.
4	Confección de reportes de gestión, control del cumplimiento en la carga de los monitoreos y realización de coaching.
5	Análisis de resultados en las métricas de Error Crítico y No Crítico, y por atributo.
6	Identificar oportunidades de mejora en la gestión de asesores y supervisores. Dar soporte en la elaboración y seguimiento de los planes de acción elaborados en el Negocio.
7	Detectar mejoras a nivel de los procesos del cliente y gestionar su modificación, en los casos de los clientes que lo permitan.
8	Capacitación Enfoque de Monitoreos en la Capacitación Inicial de los supervisores.
9	Definir, confeccionar y actualizar formularios de monitoreos.
10	Publicación de grabaciones.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Compensaciones	30 de julio de 2015

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

**Área:**

**Procesos y Mejora Continua**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio.

**Misión del Área:**

Contribuir a generar cultura de trabajo basada en modelos de gestión de performance de reconocimiento mundial en AAYU (ISO; COPC; Six Sigma).

Colaborar con las demás áreas a cumplir sus objetivos y así el de todo AAYU.

**Principales funciones del área:**

1	Asegurar el correcto mantenimiento del sistema de gestión de la calidad conforme a la Política de Calidad de la empresa y el Manual de Calidad.
2	Planificar y organizar las actividades de auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001 y COPC), con el fin de evaluar la continuidad de los procesos de Certificación y realizar el seguimiento y ejecución de las No conformidades detectadas en dichas instancias.
3	Liderar en la organización, la implementación de los modelos, metodologías y sistemas de gestión de Calidad (ISO 9001, COPC, Six Sigma).
4	Realizar auditorías tempranas de procesos para las entidades de COPC.
5	Planificar, elaborar y mantener actualizados los procedimientos, instructivos y la documentación relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad.
6	Llevar a cabo la recolección, análisis y seguimiento de planes de acción de los indicadores de procesos y de la política de calidad.
7	Fomentar y difundir la cultura de trabajo "Seis Sigma" en la organización.
8	Dar soporte en lo que se requiera el personal involucrado en proyectos de gestión "Seis Sigma" y en la metodología para la gestión de métricas del Negocio.
9	Participar a nivel general, en proyectos específicos o interdisciplinarios con el fin de aportar la visión de los procesos y de todo el sistema de Gestión de la Calidad de punta a punta.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe Procesos y Mejora Continua	Compensaciones	10 de Octubre de 2015

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

**Área:**

**Gestión de Clientes**

**Tipo de función:** Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio y Áreas de Estructura.

**Misión del Área:**

Realizar el análisis de satisfacción de los Clientes Internos, Contratantes y Usuarios Finales, con el objetivo de contribuir en la mejora de sus indicadores, aportando herramientas, metodologías y asesoramiento de manera de ser una empresa cada vez más eficiente, recomendable y con clientes más satisfechos.

**Principales funciones del área:**

1	Llevar a cabo la recolección, análisis y seguimiento de planes de acción sobre las reclamaciones generadas, asegurando una correcta resolución e informando al cliente sobre el avance de las mismas
2	<p>Coordinar la realización, envío de resultados y seguimiento de planes de acción de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de Satisfacción de Clientes Contratantes</li> <li>- Encuestas de Satisfacción de Clientes Internos</li> <li>- Encuestas de Satisfacción de Usuarios Finales (cuando sea aplicable)</li> <li>- Encuestas de Egreso del personal de Negocio y de Estructura (cuando sea aplicable)</li> </ul>
3	Acompañar al Negocio en las Entrevistas en Profundidad a los clientes contratantes Detractores e Insatisfechos de AAyU, con el objetivo de conocer las oportunidades de mejora que se plantean y poder tomar acciones.
4	Llevar a cabo la recolección, análisis y seguimiento de implementación sobre las Sugerencias de Mejora generadas por el personal de AAyU, comunicando los avances de las mismas.
5	<p>Relevar con el cliente contratante las consideraciones fundamentales para gestionar Redes Sociales y los principales lineamientos de atención, con el fin de gestionar los casos publicados.</p> <p>Armar Manual de Procedimientos de atención.</p>
6	Realizar los lineamientos generales para la moderación y/o atención en Redes Sociales.
7	<p>Relevar con el cliente contratante las consideraciones fundamentales para gestionar el chat virtual,</p> <p>Configurar las temáticas de gestión, con el objetivo de cubrir los principales motivos de contacto.</p> <p>Retroalimentar la herramienta.</p>
8	Realizar los lineamientos generales para la moderación y/o atención en Chats Virtual.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Coordinador Gestión de Clientes	Gerente de Calidad	06 de Mayo de 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

### Centro de Información

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Confeccionar y actualizar informes tanto internos y externos, como operativos y ejecutivos, asegurando información confiable, oportuna y útil. Analizar indicadores claves, detectar desvíos y brindar soporte en tiempo y forma a las diferentes áreas de la compañía para la toma de importantes decisiones, generando relaciones cercanas con nuestros clientes internos y externos.

- 1 Proveer información R.U.I.C.A. a clientes Internos y Externos.
- 2 Crear las distintas campañas en el sistema GIT.
- 3 Asignar los skills a campañas de GIT.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Centro de Información	Compensaciones	26 de agosto 2015

Área:

### Dotación e Ingresos

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Actualizar información de asesores de la compañía en GIT a fin de poder hacer seguimiento de los mismos. Administrar y asignar usuarios de los distintos sistemas que utiliza AAYU. Realizar la solicitud de recursos según las necesidades de la operación.

Principales funciones del área:

- 1 Crear solicitudes internas de personal de Negocios en la herramienta NSip.
- 2 Generar usuarios en los distintos sistemas de AAYU.
- 3 Actualizar la información de los asesores contenida en GIT.
- 4 Enviar información de la dotación de las campañas.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Centro de Información	Compensaciones	26 de agosto 2015

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Planeamiento**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Contribuir en la gestión técnica de los clientes (internos y externos) aportando la visión global del negocio, focalizando en la mejora de la calidad, aumento de la rentabilidad dentro del marco de las normas y procedimientos de la compañía.

Principales funciones del área:

- 1 Obtener pronósticos de corto y largo plazo de las variables relevantes.
- 2 Utilizar un modelo cuantitativo y cualitativo para determinar la necesidad “teórica” de personal requerido para el cumplimiento de los objetivos de servicio teniendo en cuenta los patrones pronosticados (volumen, AHT).
- 3 Utilizar un modelo cuantitativo y cualitativo para determinar la necesidad “real” de personal (a qué cantidad de recursos efectivamente se deberá citar) teniendo en cuenta los reductores (por ej. Ausentismo, Incidencias).
- 4 Considerar los tiempos necesarios de selección y capacitación de los servicios.
- 5 Armar el listado por PCRC de los recursos que deberán estar disponibles en la atención en cada intervalo. Buscando acompañar la curva de transacciones por intervalo con los recursos (asesores).
- 6 Programar horarios de Entrada, Salida, Breaks, Capacitaciones, Coaching y todo tiempo del RAC que pueda preverse con antelación.
- 7 Aplicar y revisar de reglas de programación.
- 8 Comunicar las programaciones al área de Negocios para su implementación.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
04	Jefe de Planeamiento	Compensaciones	28 de abril 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**GTR (Gestión en Tiempo Real)**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Analizar y corregir los desvíos en tiempo real que se puedan producir en los pronósticos realizados a través de un enfoque estructurado, interactuando con el Negocio para su correcta gestión.

Principales funciones del Área :

1	Diseñar y aplicar un enfoque estructurado de Gestión en Tiempo Real a aplicar cuando el plan para el día o semana corriente es inconsistente con lo pronosticado o cuando la performance real ha cambiado con respecto a lo que se pronosticó.
2	Medir la efectividad de las acciones del enfoque aplicado.
3	Actualizar la bitácora de eventos para la comprensión de desvíos de los pronósticos.
4	Interactuar con Negocios para la gestión de la Adhesión a la programación y la gestión de indicadores a nivel Intraday.
5	Gestionar el IVR.
6	Diseñar un enfoque estructurado para asegurar el correcto funcionamiento del IVR.
7	Asegurar que las llamadas se distribuyen correctamente.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
02	Jefe de Gestión en Tiempo Real	Compensaciones	27 de abril 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Infraestructura**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio.

Misión del Área:

Entender y solucionar los requerimientos de la operación para su correcto funcionamiento gestionando y controlando los bienes y espacios físicos en el marco de la misión y objetivos de la empresa. Promover buenas prácticas eficientes, desarrollar canales de atención y comunicación claros y optimizar los recursos económicos y físicos, tanto tangibles como no tangibles, velando por la satisfacción del cliente interno y del cliente externo.

Principales funciones del área:

1	Garantizar la continuidad de la operación mediante la ejecución de rutinas de mantenimiento preventivo que aseguren el correcto funcionamiento de los recursos físicos y técnicos destinados a contingencias.
2	Administrar y controlar los presupuestos y contratos de proveedores alcanzando parámetros de cada servicio establecido en función de las necesidades de la operación.
3	Determinar las características técnicas, niveles de servicio, evaluar y promover, según el caso, los ingresos y egresos de los servicios y proveedores.
4	Proyectar y Dirigir las obras civiles. Elaborar los pliegos técnicos, documentación de obras cumpliendo las normativas nacionales, provinciales y/o municipales de las autoridades de aplicación vigentes.
5	Garantizar un buen estado de conservación y extensión de la vida útil de los bienes de la Cía. mediante el correcto mantenimiento preventivo/correctivo.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de Infraestructura	Compensaciones	28 de abril 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

## Servicios Internos

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Entender y solucionar los requerimientos de la operación para su correcto funcionamiento, gestionando y controlando los servicios internos en el marco de la misión y objetivos de la empresa. Promover buenas prácticas eficientes, desarrollar canales de atención y comunicación claros y optimizar los recursos económicos y físicos, tanto tangibles como no tangibles, velando por la satisfacción del cliente interno y de proveedores.

Principales funciones del área:

1	Brindar los Servicios Internos (limpieza, fumigación, seguridad física, movilidad, correo, insumos operativos y librería, refrigerio y buffettes, viajes y hoteles, gestión de equipos demos) y dar soporte logístico y apoyo a servicios de otras áreas.
2	Administrar y controlar los contratos de proveedores, asesorar, seleccionar y negociar parámetros de cada servicio establecido en función de las necesidades de la operación.
3	Determinar las características técnicas, niveles de servicio, evaluar y promover, según el caso, los ingresos y egresos de los servicios y proveedores.
4	Administrar los fondos fijos de cada plataforma.
5	Optimizar la operación de cada servicio según la región y edificio. Verificar los servicios según el client atendido.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de Infraestructura	Compensaciones	28 de abril 2016

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Seguridad e Higiene**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio.

Misión del Área:

Definir, ejecutar y controlar las políticas de prevención de riesgos laborales, salud y seguridad de las personas.

Principales funciones del área:

1	Desarrollar e implementar Acciones de prevención de riesgos laborales, salud y seguridad de las personas.
2	Coordinar, desarrollar y ejecutar las capacitaciones para los distintos colectivos con el objeto de la prevención de accidentes laborales.
3	Desarrollar e implementar las acciones necesarias para garantizar la seguridad de las personas en los edificios de la Cía.
4	Desarrollar e implementar las acciones necesarias para garantizar que los establecimientos cumplan con las normativas legales vigentes.
5	Desarrollar e implementar los planes de emergencia y evacuación de edificios.
6	Brindar asesoría general en materia de Higiene y Seguridad en nuevos proyectos de arquitectura e ingeniería.
7	Recibir las inspecciones de organismos externos brindando la información que se le requiere para cumplimentar las normativas vigentes.
8	Recibir visitas e inspecciones de ART.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de Infraestructura	Compensaciones	28 de abril 2016

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS HARD

**Área:**

**Administración de Personal**

**Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio**

Soporte del Negocio

**Misión del Área:**

Planificar, Organizar y llevar a cabo la gestión de Administración de Personal.

**Principales funciones del área:**

1	Coordinar los servicios administrativos de la gestión de recursos humanos contribuyendo al cumplimiento de la legislación laboral vigente y a la definición de normativas que redunden en satisfacción laboral y compromiso con los objetivos de la Cía.
2	Administrar el proceso de ingresos cumplimentando todos los requisitos y normativas legales.
3	Asegurar la correcta comunicación de novedades legales, convencionales y políticas relacionadas con el área.
4	Velar por la satisfacción del cliente interno en los servicios brindados por el área de Recursos Humanos.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de RRHH Hard	Compensaciones	14 de Agosto de 2015

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

**Área:**

**Compensaciones y Beneficios**

**Tipo de función:** Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

**Misión del área:**

Analizar los sistemas de compensación y beneficios contribuyendo a la gestión estratégica de Recursos Humanos y al análisis de los costos laborales de la compañía.

**Principales funciones del área:**

1	Definir y mantener actualizada la estructura de Organización de la empresa y los procedimientos inherentes a su área a fin de mejorar el conocimiento de funciones y objetivos por parte del personal y favorecer la calidad en la gestión.
2	Definir e implementar criterios de compensaciones y beneficios del personal, con el propósito de contribuir a la gestión estratégica de Recursos Humanos.
3	Coordinar el diseño e implementación de Programas de Incentivos tendientes a variabilizar las compensaciones de determinados grupos laborales y fomentar la productividad y calidad del trabajo.
4	Coordinar el Presupuesto dotacional y elaborar las provisiones mensuales.
5	Realizar encuestas de remuneraciones periódicas a fin de relevar información relativa a la práctica de pago de las empresas del sector y custodiar una política competitiva.
6	Calcular y analizar indicadores de RRHH y sus desvíos.
7	Coordinar la comunicación de novedades legales, convencionales y de políticas relacionadas con el área.
8	Costear los distintos puestos para la implementación de nuevos negocios o clientes contribuyendo a la competitividad de la compañía.
9	Soporte al proceso de remuneraciones variables ASTIP/ASTIP-MPP/SCP, realizando su provisión y control.
10	Control y mantenimiento de la información del módulo de compensaciones y beneficios.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de RRHH Hard	Compensaciones	14 de Agosto de 2015

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

Área:

**Relaciones Laborales**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del área:

Gestionar y analizar las actividades de Relaciones Laborales individuales y colectivas de AAyU.

Principales funciones del área:

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Gestionar las Relaciones Laborales individuales y colectivas, proponiendo y ejecutando líneas de negociación, garantizando el cumplimiento de la legislación laboral vigente y los intereses individuales.                  |
| 2 | Asegurar que el comportamiento de los Recursos Humanos individuales y colectivos se alinee a las normas legales, políticas, usos y costumbres de la Compañía, proponiendo y ejecutando acciones para garantizar las mismas. |
| 3 | Coordinar la comunicación de novedades legales, convencionales y de políticas relacionadas con el área.   |

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Compensaciones	Gerente de RRHH Hard	14 de Agosto de 2015

Área:

**Medicina Laboral**

Tipo de función : Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del área:

Gestionar y analizar las ausencias y su correcta liquidación en AAyU.

Principales funciones del área :

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Desarrollar políticas de Medicina Laboral implementando acciones para la gestión de control del ausentismo. |
| 2 | Controlar y liquidar las novedades mensuales de ausentismo.   |
| 3 | Gestionar los accidentes laborales.   |
| 4 | Gestionar las vacaciones y licencias convencionales.  |
| 5 | Calcular y analizar indicadores de Ausentismo y sus desvíos.  |

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Compensaciones	Gerente de RRHH Hard	14 de Agosto de 2015

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**RRHH del Interior**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Coordinar la aplicación de los distintos procesos de RRHH en las plataformas del interior del país dando soporte a las áreas de Negocio.

Principales funciones del Área:

- 1 Coordinar los servicios administrativos de la gestión de RRHH contribuyendo al cumplimiento de la legislación laboral vigente que redunde en satisfacción laboral y compromiso con los objetivos de la Cía.
- 2 Coordinar el proceso de selección de personal, capacitación e integración de las nuevas incorporaciones en las plataformas del Interior.
- 3 Velar por la satisfacción del cliente interno en los servicios brindados por el área de RR.HH.
- 4 Gestionar las relaciones laborales individuales y colectivas de las plataformas del interior, proponiendo y ejecutando líneas de negociación con soporte del área especialista, garantizando el cumplimiento de la legislación laboral vigente.
- 5 Asegurar que el comportamiento de los recursos humanos individuales y colectivos se alinean a las normas legales, políticas, usos y costumbres de la Cía.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
02	Jefe de RRHH Interior	Compensaciones	19 de Agosto de 2015

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Liquidación de Haberes**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Planificar, Organizar y llevar a cabo la gestión de liquidación de Haberes de la compañía.

Principales funciones del área:

1	Coordinar los servicios administrativos de la gestión de recursos humanos contribuyendo al cumplimiento de la legislación laboral vigente y a la definición de normativas que redunden en satisfacción laboral y compromiso con los objetivos de la Cía.
2	Controlar e intervenir en la liquidación de las remuneraciones del personal y los diferentes conceptos que la integran, retenciones, aportes y demás aspectos pertinentes.
3	Elaborar criterios y procedimientos operativos específicos de la liquidación de haberes a fin de asegurar la correcta ejecución presupuestaria en lo relacionado al Gasto en Personal.
4	Controlar e intervenir en la elaboración de información que permita asesorar permanentemente al nivel superior sobre los aspectos de la liquidación de haberes.
5	Administrar el proceso de ingresos cumplimentando todos los requisitos y normativas legales.
6	Asegurar la correcta comunicación de novedades legales, convencionales y políticas relacionadas con el área.
7	Velar por la satisfacción del cliente interno en los servicios brindados por el área de Recursos Humanos.
8	Atención de pericias contables.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Gerente de RRHH Hard	Compensaciones	14 de Agosto de 2015

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS SOFT

**Área:**

**Gestión del Talento (GDT)**

**Tipo de función:** Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

**Misión del Área:**

Identificar, desarrollar, brindar herramientas y conocimientos para el desarrollo del potencial humano de AAyU con el objetivo de facilitar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

**Principales funciones del área:**

- 1 Generar oportunidades de desarrollo para el personal de la compañía.
- 2 Desarrollar herramientas de formación tanto presenciales como de e-learning que acerque el perfil de las personas con las necesidades del puesto que ocupa generando oportunidades de autodesarrollo.
- 3 Identificar las necesidades de formación de los colaboradores y en función al diagnóstico diseñar y ejecutar planes de acción.
- 4 Coordinar el procedimiento de Gestión de Desempeño y confeccionar el plan anual de formación en función de los resultados de dicha gestión.
- 5 Analizar comparativas de prácticas y costos de manera de medir la competitividad de la Compañía en los temas de su área.
- 6 Asegurar la actualización de contenidos y talleres de Academia AAyU, con el objetivo de estar alineados a la estrategia de la compañía y a colaborar con la consecución de los objetivos.
- 7 Ejecutar las provisiones anuales de formación de personal de acuerdo con el volumen de actividad proyectado.
- 8 Proponer políticas e implantar planes y programas de seguimiento y desarrollo de recursos humanos a los distintos niveles (personal de apoyo y operativo, técnicos, responsables y directivos) y para las distintas áreas funcionales.
- 9 Realizar informes de la evolución de los indicadores del sector (Hs de formación por función).
- 10 Realizar el seguimiento y controlar la gestión de proveedores externos, para actividades de capacitación; a fin de garantizar la calidad del servicio adquirido, cumplimiento de plazos y pautas de contratación.
- 11 Coordinar el plan de inducción e integración de las nuevas incorporaciones.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de GDT	Compensaciones	11 de agosto de 2015

"El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social"

**Área:**

**Empleos**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

**Misión del Área:**

Ejecutar y controlar la programación de reclutamiento, selección y asignación de recursos humanos requeridos por las distintas áreas de la compañía.

**Principales funciones del área:**

1	Coordinar y administrar el proceso de selección de personal, ya sea a través de reasignaciones, búsquedas internas o externas e identificar la fuente de reclutamiento más acorde según perfil, a fin de proveer a los distintos sectores de la empresa de personal idóneo.
2	Analizar comparativas de prácticas y costos de manera de medir la competitividad de la compañía en los temas de su área.
3	Ejecutar las provisiones anuales de selección de personal de acuerdo con el volumen de actividad proyectado.
4	Celebrar convenios específicos con entidades educativas, para la contratación de estudiantes de esas instituciones; con el fin de adherir recursos humanos de potencial bajo alternativas de contratación de bajo costo.
5	Coordinar la correcta y debida comunicación del esquema de compensaciones y beneficios definidos por el sector de Compensaciones y Beneficios a ingresos y nombramientos.
6	Realizar informes de la evolución de los indicadores del sector (Ingresos y Reasignaciones de personal, Puntualidad, Calidad de la selección y de Rotación temprana de los empleados) y elaborar y ejecutar planes de acción frente a desvíos en los mismos.
7	Realizar el seguimiento y controlar la gestión de proveedores externos, a fin de garantizar la calidad del servicio adquirido, cumplimiento de plazos y pautas de contratación.
8	Contribuir con acciones que permitan mantener la rotación natural de empleados y que no representen perjuicio en costos para los distintos sectores.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Empleos	Compensaciones	11 de agosto de 2015

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Capacitación**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte del Negocio

Misión del Área:

Brindar herramientas y conocimientos para el desarrollo del potencial humano de AAYU con el objetivo de facilitar el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Principales funciones del área:

1	Coordinar el proceso de formación del personal, administrando herramientas de aplicación que acerquen el perfil de las personas con las necesidades del puesto que ocupa.
2	Analizar y diagnosticar las necesidades de capacitación, en función al colectivo a capacitar y el tipo de formación.
3	Participar en la creación de programas de capacitación en conjunto con el cliente interno para la mejora continua de la oferta educativa.
4	Coordinar el procedimiento de Gestión de Desempeño de Asesores y coordinar el plan anual de formación en base a la Gestión de Desempeño.
5	Ejecutar las provisiones anuales de capacitación de personal de acuerdo con el volumen de actividad proyectado.
6	Realizar informes de la evolución de los indicadores del sector (Calidad y Puntualidad de la Capacitación).
7	Analizar comparativas de prácticas y costos de manera de medir la competitividad de la Cía. en los temas de su área.

Edición	Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
06	Jefe de Capacitación	Compensaciones	11 de agosto de 2015

“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

Área:

**Comunicación y RSE**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Soporte al Negocio

Misión del Área:

Desarrollar acciones de comunicación, motivación y RSE en Argentina y Uruguay, procurando un buen clima laboral en todos nuestros centros.

Principales funciones del Área:

- 1 Posicionar a AAyU como Marca Empleadora.
- 2 Brindar soporte a todas las áreas de la Cía en la comunicación de sus acciones y novedades.
- 3 Administrar los medios de comunicación interna, gráficos y digitales.
- 4 Ser referente del correcto uso y aplicación de la marca AAyU.
- 5 Gestionar las relaciones con la prensa.
- 6 Gestionar el programa de reconocimiento con Puntos.
- 7 Generar acciones recreativas y de integración.
- 8 Gestionar la Encuesta de Clima Laboral y GPTW.
- 9 Promover acciones de motivación.
- 10 Generar acuerdos con otras empresas para otorgar beneficios a nuestros empleados.
- 11 Gestionar nuestro programa de RSE “Voces que ayudan” en todos los Centros, promoviendo el voluntariado dentro de la Compañía.
- 12 Fomentar el relacionamiento con ONG, Ministerio de Desarrollo Social y Escuelas Medias Públicas.
- 13 Gestionar los programas de reciclado de papel y plástico.
- 14 Morigerar impactos negativos publicados en medios de comunicación.
- 15 Redactar notas de prensa y distribuir las para su publicación.
- 16 Combinar encuentros con la prensa de directivos en forma individual o en ruedas de prensa o conferencias de prensa.
- 17 Redactar cartas de respuesta y declaraciones oficiales del departamento de prensa y/o del director país.
- 18 Detectar hechos positivos susceptibles de ser informados a la opinión pública.
- 19 Desarrollar y poner en marcha el plan de comunicación externa de la compañía.
- 20 Comunicar la estrategia de la compañía. Organizar y brindar soporte en los encuentros de Estrategia.

## MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN – NEGOCIOS Y VMO

Área:

**Negocio**

Tipo de función: Core del Negocio / Soporte al Negocio

Core

Misión del Área:

Ser líderes en la gestión de las relaciones de las Empresas con sus clientes, brindando elevados niveles de Satisfacción, Eficiencia, Servicio y Calidad. De manera de optimizar la rentabilidad y la calidad de los servicios que explota AAyU.

Principales funciones del área:

1	Gestionar integralmente las relaciones con los clientes activos de manera de satisfacer sus necesidades.
2	Garantizar que las explotaciones de los servicios cumplan las especificaciones contractuales, así como la rentabilidad de los mismos sea la prevista en la venta.
3	Adecuar los medios tecnológicos a las necesidades de explotación de los servicios.
4	Desarrollar las cuentas activas, con el objetivo de incrementar el volumen de facturación y generar más y nuevos servicios.
5	Definir y proponer los presupuestos de gastos necesarios para las actividades desarrolladas dentro de la dirección.
6	Asegurar la facturación y el cobro de los servicios según las condiciones del contrato, resolviendo las incidencias que pudieran producirse.
7	Gestionar con las personas para lograr la eficiencia y satisfacción de las mismas con la tarea.
8	Realizar el seguimiento y controlar la gestión de proveedores externos, sean éstos de provisión de personal o para actividades de capacitación; a fin de garantizar la calidad del servicio adquirido, cumplimiento de plazos y pautas de contratación.

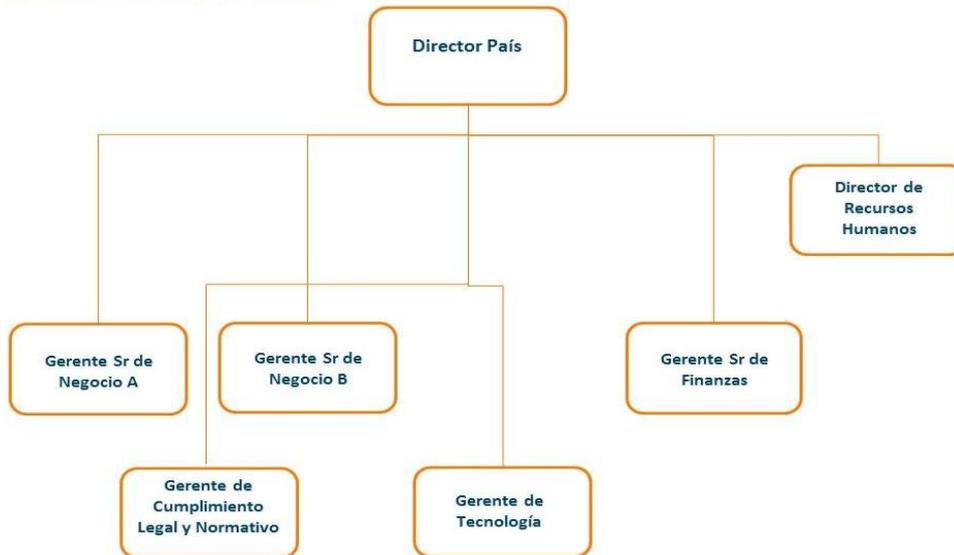
Observaciones:

Confeccionó:	Responsable:	Fecha de efectividad:
Dirección de Negocios	Compensaciones	20 de Septiembre de 2015

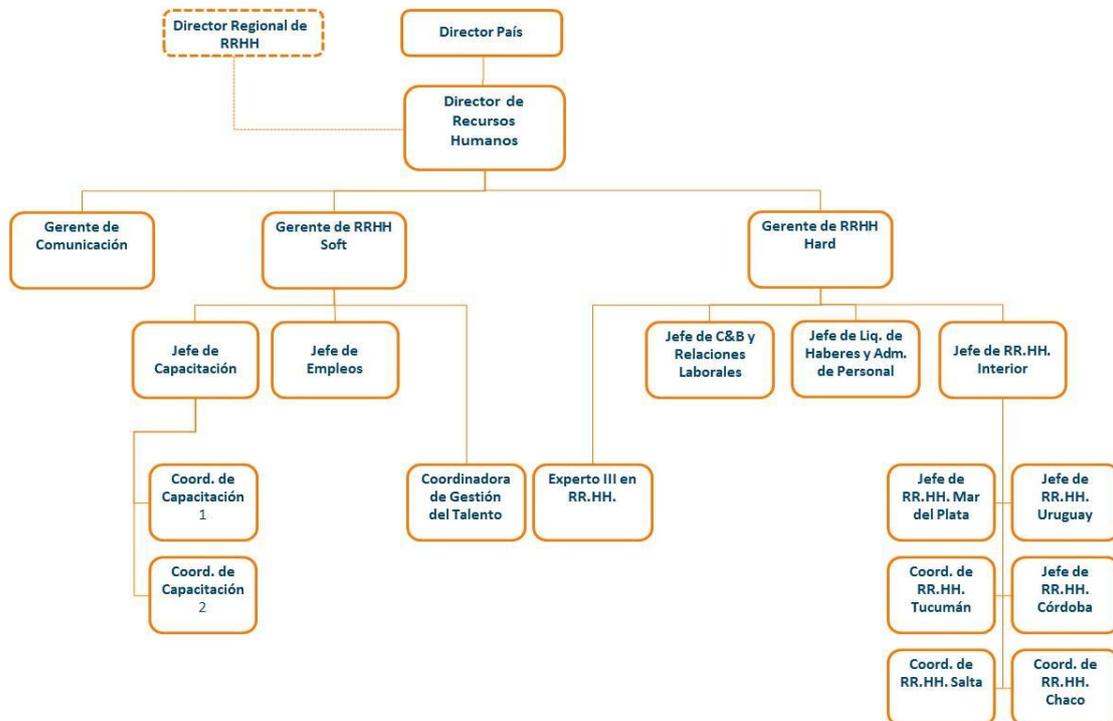
“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
 Perspectiva desde el Trabajo Social”

## ORGANIGRAMA

### COMITÉ EJECUTIVO

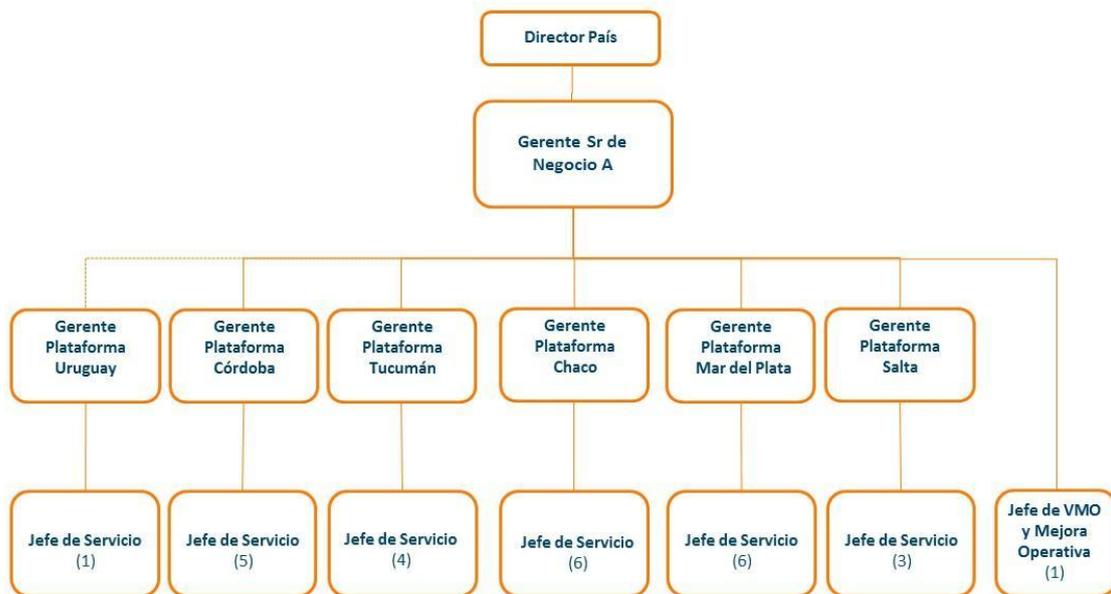


### DIRECCIÓN DE RR.HH

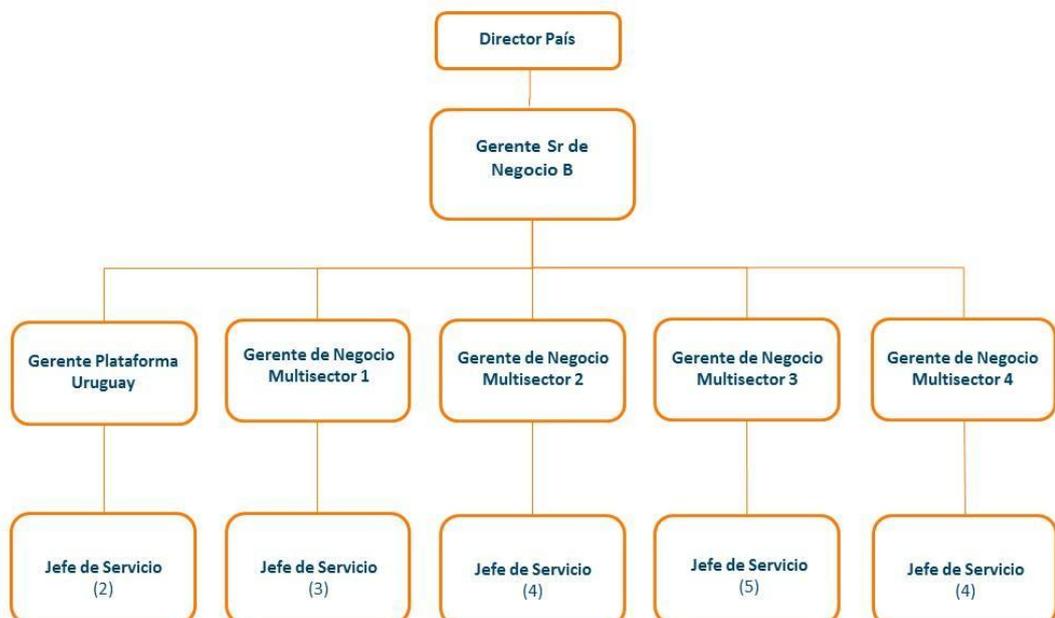


“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## GERENCIA SR NEGOCIO - A

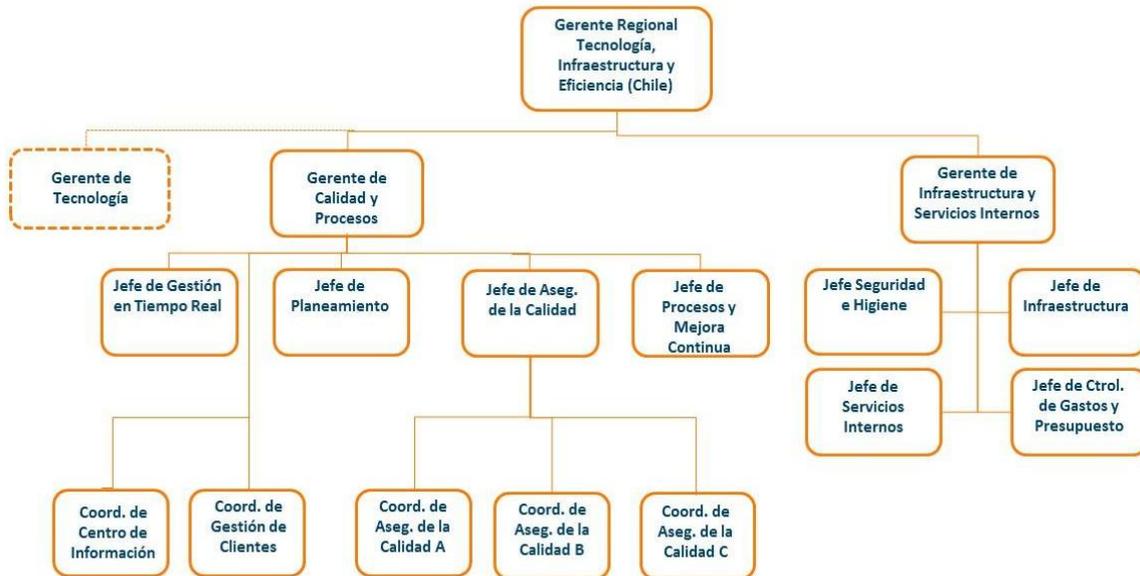


## GERENCIA SR DE NEGOCIO - B

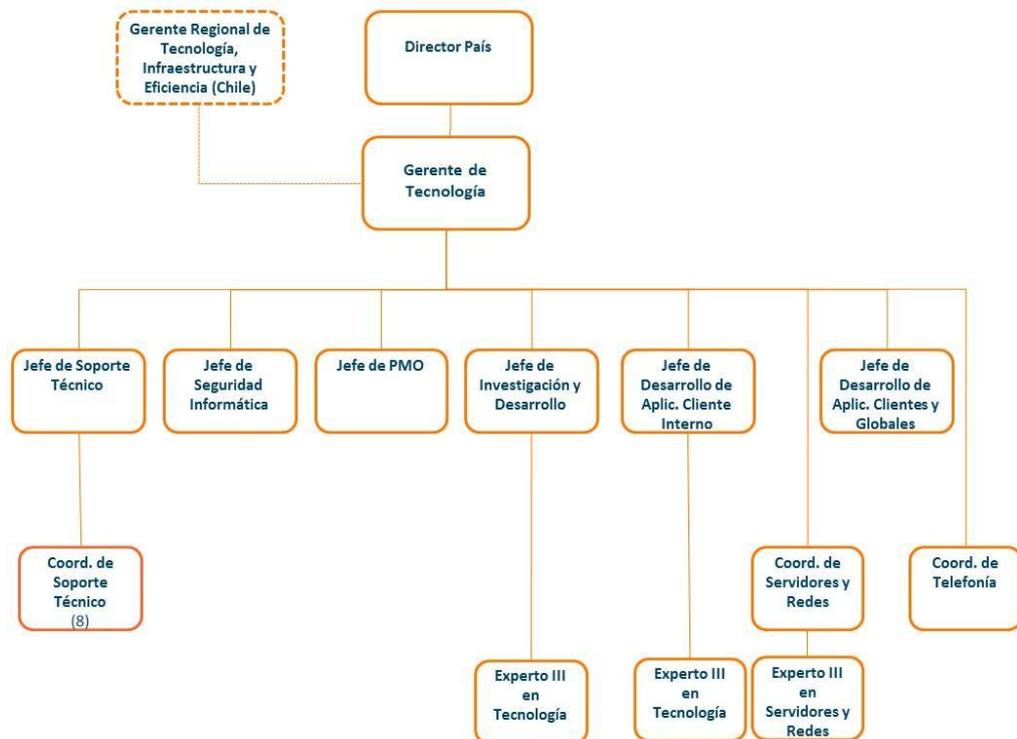


“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
 Perspectiva desde el Trabajo Social”

## EFICIENCIA OPERATIVA, CALIDAD E INFRAESTRUCTURA

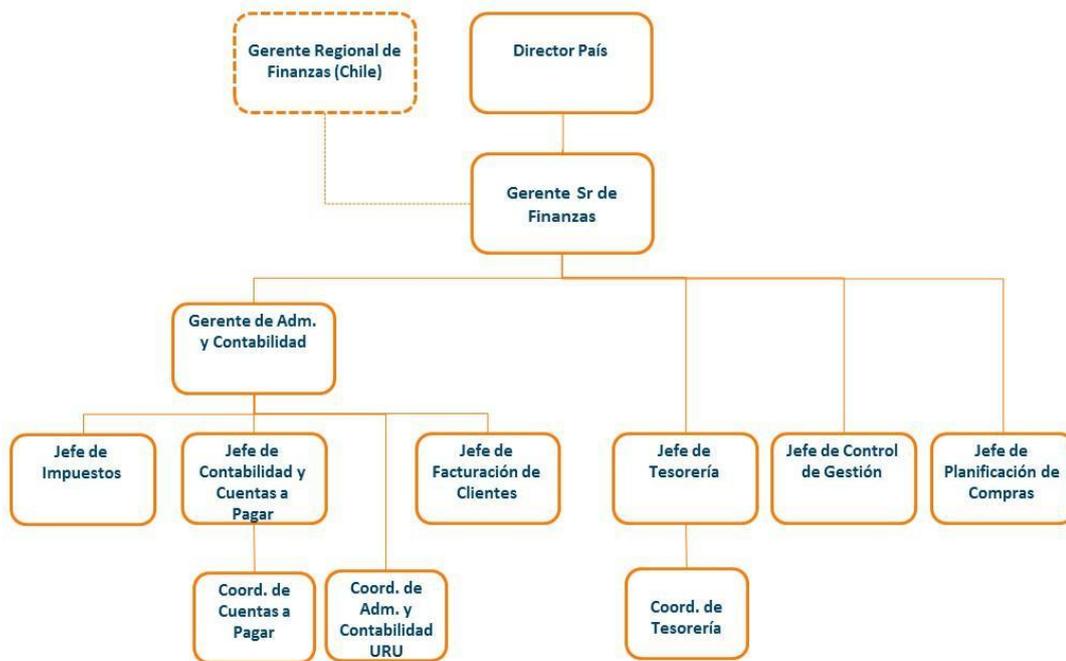


## GERENCIA DE TECNOLOGÍA



“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## GERENCIA SR DE FINANZAS



## GERENCIA DE CUMPLIMIENTO LEGAL Y NORMATIVO



“El Sufrimiento laboral en Jefes y Gerentes de una empresa privada de Contact Center en Argentina.  
Perspectiva desde el Trabajo Social”

## JEFATURA DE VENTAS



## GERENCIA DE PREVENTA

