



**Técnica
Universitaria en Administración
Pública**

Trabajo Final

La organización del trabajo y los riesgos psicosociales y ergonómicos del personal no docente afectado al agrupamiento de Mantenimiento Producción y Servicios Generales - Tramo Inicial del Instituto Politécnico Superior "General San Martín":

Una mirada congruente con las políticas de inclusión, democratización y desarrollo de la Universidad Nacional de Rosario.

Germán Ariel Martoccia

Diciembre de 2015

INDICE

TEMA	5
PROBLEMA	5
FUNDAMENTACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
MARCO TEORICO	6
1-MARCO LEGAL	6
NUESTRA AGENDA DE INNOVACIÓN	6
CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	7
CAPACITACIÓN	7
DEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES	8
HIGIENE Y SEGURIDAD	8
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	9
TIEMPO DE TRABAJO	9
2- LOS RIESGOS PSICOSOCIALES	9
<i>La carga psíquica del trabajo</i>	10
<i>El sistema de remuneraciones</i>	10
<i>La posibilidad de participar</i>	10
<i>El ritmo de trabajo</i>	11
<i>La ergonomía</i>	11
<i>Las cargas físicas</i>	11

3-LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
DEFINICIÓN.....	12
EL PROPÓSITO.....	13
LA ESTRUCTURA.....	13
LOS PROCESOS.....	13
LA CULTURA.....	14
Algunos aspectos de la cultura organizacional que considero importantes para la comprensión de este trabajo.....	14
LAS CINCO DIMENSIONES DE LAS ORGANIZACIONES.....	18
LOS TRES NIVELES DE ACTIVIDAD.....	19
MARCO METODOLOGICO.....	20
INTRODUCCION.....	23
ANALISIS.....	24
<i>El personal MPSG-TI desde la perspectiva de la administración de recursos humanos.....</i>	<i>24</i>
<i>El personal MPSG-TI desde la perspectiva de su integración en la estructura.</i>	<i>25</i>
<i>El personal MPSG.TI desde la perspectiva socio - cultural y política.....</i>	<i>26</i>

<i>El personal MPSG-TI desde la perspectiva normativa</i>	27
<i>El personal MPSG-TI desde la perspectiva de la organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales</i>	29
El ritmo de trabajo.....	29
La comunicación con sus colaboradores.....	29
El grado de identificación del trabajador con el producto a cuya generación contribuyo....	30
<i>El sistema de remuneraciones (Motivación – compensación)</i>	30
<i>La posibilidad de participar</i>	30
<i>Los factores ergonómicos</i>	30
<i>Las cargas físicas</i>	31
 CONCLUSIONES	 32
 PROPUESTAS DE MEJORA	 33
¿Cómo lograr la aceptación del problema?.....	33
ABOL DE PROBLEMAS	34
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	35
PROPUESTA DE MEJORA 1	36
PROPUESTA DE MEJORA 2	38
 BIBLIOGRAFÍA	 41
 ANEXO 1 Entrevistas	 43

ANEXO 2 Planos..... 59

TEMA: La organización del trabajo y los riesgos psicosociales y ergonómicos del personal no docente afectado al agrupamiento de Mantenimiento Producción y Servicios Generales – Tramo Inicial del Instituto Politécnico Superior “General San Martín”: Una mirada congruente con las políticas de inclusión, democratización y desarrollo de la Universidad Nacional de Rosario.

PROBLEMA: En el Instituto Politécnico Superior “General San Martín”, el personal no docente afectado al área de Mantenimiento Producción y Servicios Generales-Tramo Inicial sigue un régimen de trabajo que alterna periodos de inactividad y trabajo intenso.

FUNDAMENTACIÓN

Se presenta la siguiente situación: El personal de Mantenimiento producción y Servicios Generales-Tramo Inicial del Instituto Politécnico Superior “General San Martín”, tiene un número significativo casos de agentes carentes de aptitud física para continuar desempeñándose en sus funciones originales, a causa de lesiones compatibles con la acción de agentes estresores físicos presentes en sus tareas habituales.

Este trabajo parte de la hipótesis de que el problema se produce en la transición entre el marco organizativo formal y su correlato real, siendo atribuible a cuestiones operativas no codificadas en la normativa pertinente.

¿Esta situación es compatible con la normativa?

¿Esta situación es compatible con los valores de la organización?

¿Es la propia organización del trabajo la causante de la acumulación de casos de lesiones crónicas?

¿Es posible tomar medidas preventivas? ¿Los dispositivos de control actuales son suficientes?

¿Las autoridades reconocen esta situación? ¿La consideran dudosa o normal?

Las personas sujetas a este régimen de trabajo, serían los beneficiarios directos de políticas resultantes de esta investigación. Por si sola, la necesidad de compatibilizar el régimen de trabajo (Considerado desde las perspectivas normativa y real) con la racionalidad administrativa, en el mejor interés de la Institución justificaría los objetivos de este trabajo. Debemos considerar también que la UNR, tiene valores, y un proyecto institucional empapado de responsabilidad social, que la compromete a integrar las iniciativas de reducción de impactos negativos en el ámbito organizacional.

OBJETIVO GENERAL: Investigar el régimen de trabajo (Considerado desde las perspectivas normativa y real) del personal no docente afectado al agrupamiento de Mantenimiento Producción y Servicios Generales – Tramo inicial del Instituto Politécnico Superior “General San Martín”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

OBJETIVO 1: Detectar y estudiar las causas de los casos presuntos de enfermedad laboral.

OBJETIVO 2: Identificar las variables involucradas en el régimen de trabajo (real) que resulten significativas en función de posibilitar el tercer objetivo específico.

OBJETIVO 3: Formular y evaluar alternativas viables al régimen de trabajo actual.

MARCO TEORICO

Los accidentes laborales, enfermedades profesionales y situaciones de riesgo psicosocial son fenómenos reconocidos, bien delimitados y ampliamente documentados, el **marco legal** (Internacional, nacional, e interno) que regula el régimen laboral del personal de la Universidad Nacional de Rosario reconoce los riesgos y dispone mecanismos de prevención y compensación, serán objeto de consulta y análisis a lo largo del trabajo. La Organización Internacional del Trabajo propone investigar desde una perspectiva integral e integradora de las disciplinas clásicas: **higiene, seguridad, ergonomía, psicología, sociología y medicina del trabajo**. La combinación de factores psicosociales y de la organización del trabajo, y los objetivos propuestos suponen que la perspectiva/eje teórico mas apropiada sea la que ofrece la **teoría de las organizaciones**.

1-MARCO LEGAL

El personal no docente afectado al área de Mantenimiento Producción y Servicios Generales-Tramo Inicial, está sujeto a un **régimen legal** y es considerado dentro de los objetivos de una **agenda de innovación**.

NUESTRA AGENDA DE INNOVACIÓN

Ricardo A. Ferraro define la innovación como "...el proceso que va desde un conocimiento hasta un producto, proceso o servicio (nuevo) en el mercado."(22) Una innovación solo se concreta cuando es aceptada por el mercado, representando una ventaja competitiva para quien logro imponerla, obligando a todo ese sector productivo a adoptar este nuevo estándar. Las innovaciones son el motor del desarrollo tecnológico y el crecimiento económico.

El CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), propuso una **agenda para mejorar la capacidad de gestión del Estado** y aumentar la gobernabilidad democrática. Existen acuerdos regionales sobre la función pública a los que adhiere la República Argentina. Uno de ellos es la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2), preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Este documento propone:

- Profesionalización.

- Transparencia.
- Democratización del poder.
- Responsabilidad de los funcionarios.
- **Incorporación de las innovaciones técnicas de la NGP.**

La NGP (Nueva Gestión Pública) es una filosofía de gestión pública que propone la apropiación de estilos de gestión y **recursos tecnológicos propios del sector privado** (19).

- Administraciones orientadas por resultados.
- Estructuras chatas. Agencias descentralizadas (Descentralización de la ejecución de servicios). Desconcentración organizacional, autonomía gerencial.
- **Funcionarios capacitados**, con capacidad decisoria y responsabilidad.
- Explotación intensiva de las tecnologías de la información. Gobierno electrónico (GE).
- **Nuevos estándares de calidad, formas de control, evaluación y fiscalización (Interna, externa y ciudadana –control social-).**
- **El merito como orientador del reclutamiento y promoción (reclutamiento externo-externo) y restantes políticas de recursos humanos.**

El presente trabajo se concentrará en estos dos últimos ítems.

CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (23), aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, propone la adopción del enfoque de la calidad total en la Administración Pública. **La calidad en la función pública** se mide en función de la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos de acuerdo a la misión de la Administración Pública evaluada según resultados cuantificables. La calidad en la función pública constituye **una cultura transformadora que impulsa una mejora permanente**. La gestión de la calidad se origina en el sector privado. En principio es considerada una herramienta de control para mejorar productos mediante procedimientos de inspección. En un segundo momento pretende asegurar la calidad, señalando que esta es competencia de toda la organización. La calidad en su concepto amplio, global y complejo es un factor estratégico. En su correlato en la AP se produce en los 70 como una herramienta para mejorar la prestación de servicios y reducir costos. **En los últimos 20 años se comienza a incorporar el concepto de Calidad Total**. La Calidad Total es la calidad aplicada a todos los aspectos controlables desde la organización, no solo los productos, también los procesos. Se consideran los procesos primarios y **también de apoyo** (incluso los procesos de producción empleados por los proveedores). **La AP (Administración Pública) debe responsabilizarse por todos los aspectos de sus acciones, el impacto sobre el entorno y -por supuesto- sobre sus propios empleados. El compromiso con los valores públicos combinados**

con el enfoque de la Calidad Total resultan en una responsabilidad social que debe impregnar a cada órgano de la AP.

En la actualidad esta característica se presenta en las leyes, normativas internas y todas las propuestas y procesos de modernización y reforma.

CAPACITACIÓN

El artículo 37º de la Carta Iberoamericana de la Función Pública señala la necesidad de **“...armonizar las necesidades organizacionales con las expectativas personales en lo relativo a los programas de capacitación”**, hace referencia explícita al **progreso profesional, no limitándose** a la promoción y compensación. También hace referencia a la profesionalización como **siempre deseable, siempre escasa y la garantía (art.7º a y b) de desarrollo y mayores prestaciones del capital humano**. El artículo 119º del Convenio Colectivo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias(1), vigente desde junio 16 de 2005, En su artículo 119º, destaca que estas **“... deberán ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones.”** El citado art. 119º también precisa que **“... Se desarrollaran (los cursos de capacitación) con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen...”**

DEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES.

El Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, distingue cuatro tipos de agrupamientos en su art.47. Uno de estos, denominado **Mantenimiento, producción y servicios generales** es descrito en el art.49: **“...incluirá al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público. Comprenderá tres tramos de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de seis categorías...”** Mas adelante, este mismo artículo en su inciso **“c” caracteriza al Tramo Inicial** como al que incluye **“... a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Se integrara con las categorías 6 y 7.”**

HIGIENE Y SEGURIDAD.

El Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente en su artículo 114º inciso “g” dice que **“deberán (Las Instituciones Universitarias Nacionales) promover la capacitación del personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo, particularmente en lo referido a los riesgos específicos de las tareas asignadas”**. El artículo 118º respalda la fundamentación de este trabajo al manifestar que **“Deberá privilegiarse la implementación de medidas que resguarden la salud del trabajador y minimicen los riesgos del trabajo”**. A continuación el mismo artículo dice **“...solo se recurrirá a la compensación pecuniaria en los casos en que sea**

ineludible la exposición perjudicial...". El artículo 71º refiere a la asignación de un suplemento por riesgo que *"...se liquidará a los trabajadores no docentes que desempeñen funciones cuya naturaleza implique la realización de acciones o tareas en las que se ponga en peligro cierto su integridad psico-física."* Aseguradora de Riesgo de Trabajo (los roles de la CCyMAT y la ART están definidos en los artículos 116º y 117º del CC). La ley de Riesgos del Trabajo 24 557(3) en su artículo 4º dice que *"Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo deberán establecer (...) un plan de acción que contemple el cumplimiento de las siguientes medidas: a) La evaluación periódica de los riesgos existentes y su evolución; b) visitas periódicas de control de cumplimiento de las normas de prevención de riesgos de trabajo y del plan de acción elaborado en cumplimiento de este artículo; definición de las medidas correctivas que deberán ejecutar las empresas para reducir los riesgos identificados y la siniestralidad registrada; d) una propuesta de capacitación para el empleador y los trabajadores en materia de prevención de riesgos del trabajo"*. La ley no habla de una competencia exclusiva en materia de prevención de riesgos, al contrario, obliga a todos los involucrados a denunciar y colaborar (ley 24557 art 4 punto 1; decreto 366/2006 art 115 incisos e, f), se deduce que cualquier análisis o propuesta hecha en este trabajo puede justificarse desde este compromiso. La ley de riesgos de trabajo declara como objetivos la **prevención de riesgos** y la **reparación de daños (capítulo I, art 1º)**. En su capítulo II "De la prevención de los riesgos de trabajo" que se compone de los artículos 4 y 5, transfiere a las ART la función de determinar los criterios de evaluación de riesgos y prevención, y la responsabilidad de aplicarlos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

El Convenio Colectivo de Trabajo para el sector no-docente en su Título 9 dice: "Se entiende por evaluación de desempeño, la realizada acerca de las competencias, aptitudes y actitudes del trabajador, y el logro de objetivos o resultados en sus funciones (Art. 131)". "La evaluación se desempeño deberá contribuir a estimular el compromiso del trabajador con el rendimiento laboral y la mejora organizacional..." (Art. 132) "... se hará en forma regular, anualmente, y será tomada en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación e incentivos..." (Art.133) "Cada agente será evaluado por un órgano de evaluación que en cualquier caso deberá integrarlo el jefe inmediato superior..."

TIEMPO DE TRABAJO

El Convenio colectivo de Trabajo para el sector no-docente en su art.74 dice que en caso de "...trabajos cuya organización horaria haga habitual el cumplimiento de tareas en horarios nocturnos o días inhábiles (...) serán reglamentadas por la Comisión Negociadora de Nivel General." Art. 75: "El personal incluido en el presente convenio podrá solicitar una reducción horaria de hasta tres horas. La resolución del pedido quedara a criterio exclusivo de la parte empleadora."

2- LOS RIESGOS PSICOSOCIALES.

Son condiciones derivadas de la organización del trabajo que afectan la salud del trabajador (4). Según el Departament de Salut Laboral y el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Catalunya, se identifican cuatro grandes grupos de riesgos psicosociales:

- 1) **Exceso de exigencias psicológicas del trabajo:** Cuando el trabajo constriñe las necesidades psíquicas del trabajador, demandando trabajar rápido o de forma irregular, cuando se requiere que esconder los sentimientos o callar la opinión, etc.
- 2) **Falta de influencia y de desarrollo del trabajo:** Cuando no hay margen de autonomía, o no hay posibilidades de aplicar habilidades y conocimientos, o el contenido del trabajo carece de sentido para el trabajador.
- 3) **Falta de apoyo social y de calidad de liderazgo:** Cuando el trabajador está aislado, sin apoyo de sus superiores o compañeros, con tareas mal definidas o sin la información adecuada.
- 4) **Escasas compensaciones:** Cuando se falta al respeto, se provoca la inseguridad contractual, se da un trato injusto, el salario es muy bajo, etc.

Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) son, según Julio Cesar Neffa, “las variables que a nivel de la sociedad en su conjunto, del establecimiento o de la unidad de trabajo, de manera directa o indirecta van a influir en la vida y la salud de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo”. Estas variables son definidas con un criterio que va mucho mas allá de lo psíquico, lo social, o el riesgo, pero existen muchos puntos de contacto y constituyen categorías útiles a este análisis (5):

1) La carga psíquica del trabajo, es una combinación de las categorías 1,2 y 3 mencionadas mas arriba. El nivel de carga psíquica resulta de las modalidades de organización del trabajo y el clima social reinante. Neffa refiere:

- a) El grado de iniciativa que el trabajador tiene para organizar su propio proceso de trabajo y utilizar sus propio conocimiento, habilidad y creatividad.
- b) La comunicación con sus colaboradores.
- c) El grado de identificación del trabajador con el producto a cuya generación contribuyo “que es ínfimo en el caso de un trabajo dividido social y técnicamente” (5).

El resultado de estos elementos modulados es la consideración y prestigio/desprestigio inherente a una tarea. Neffa considera a los recolectores de residuos el mejor ejemplo de tarea asociada al desprestigio social), equivale a una alta carga psíquica que origina insatisfacción en el trabajo, propensión al ausentismo, problemas de calidad y mal uso de los medios y objetos del trabajo.

2) El sistema de remuneraciones, equivaldría a la categoría 4 del ISTAS. **Neffa incorpora otros matices como “legitimar pura y simplemente la venta de la salud, o sea la vida de los trabajadores... Muchos de nuestros convenios colectivos de trabajo contienen clausulas que han sido homologadas por la administración del trabajo y que instauran de hecho la venta de ese preciado bien (5)”**

3) La posibilidad de participar. Neffa dice que “esta posibilidad adquiere dos dimensiones: una en si misma y otra en relación con la prevención de riesgos”. Según Nelson y Sutton(6), el medio organizacional es intrínsecamente un estresor psíquico debido a la interacción de múltiples factores estresantes derivados todos de la ambigüedad de roles (relaciones informales/formales) y conflictos de intereses (personales/organizacionales; política/eficiencia; responsabilidades familiares/obligaciones laborales). Existen dos factores moderadores del estrés:

- a) La adquisición de información durante la socialización.
- b) El apoyo de los supervisores durante el proceso.

Ambos pueden aliviar (sean o no producto de procesos formales) la incertidumbre, frustración y ambivalencias de las tareas y objetivos. Cuando el gerente formal y el real no coinciden en la misma persona, añadiendo mas ambigüedad, y la comunicación horizontal se restringe para evitar conflictos, limitando también la información que profundizaría paulatinamente el conocimiento del entorno laboral, se magnifica el estrés a partir de frustrar el desenvolvimiento de los factores que lo controlan naturalmente. Según Jackson y Schuler (7) los trabajadores que perciben ambigüedad en los roles tienden a estar insatisfechos con su trabajo y evaden responsabilidades, suelen ausentarse y registran frecuentemente manifestaciones psicósomáticas.

Ausentismo: puede ser en muchos casos una conducta de evitación de situaciones conflictivas. “El ausentismo puede valorarse como un comportamiento de afrontamiento (negativo) del trabajador que refleja la interacción de su percepción de las exigencias y el control del trabajo, por una parte, con las condiciones autoevaluadas, tanto familiares como de salud por otra (Illgen, 1990)(4).

4) **El ritmo de trabajo.** Gavriel Salvendy(8), clasifica los ritmos de trabajo en dos grandes grupos: los marcados por una maquina y los que no. Los ritmos que no dependen del ciclo de trabajo de una máquina son: el realmente no marcado, el marcado por el trabajador, el marcado por incentivos, y **el ritmo socialmente marcado**. El ritmo socialmente marcado obedece a los objetivos marcados por la dirección.

5) La ergonomía. Es “la adaptación de las instalaciones, el ambiente, los medios y objetos de trabajo al hombre que los ejecuta” (5). Daniel Stokols (9) Señala que en el entorno de trabajo inmediato, la delimitación, cerramiento e intimidad causa un efecto de bienestar emocional, al contrario la exposición y falta de control son causa de estrés.

6) Las cargas físicas “La carga física del trabajo es el resultado de los movimientos musculares realizados para inmovilizar o para desplazar el cuerpo y unos segmentos corporales respecto de otros... el esfuerzo que requiere hacer los gestos operatorios a lo largo de la jornada de trabajo, que pueden ser siempre los mismos o variar, la fatiga que significa una determinada postura en el puesto de trabajo o desplazarse dentro de él (5)”.

Los trastornos musculoesqueléticos, pueden derivarse de las cargas físicas resultantes de los factores ergonómicos.: En la literatura publicada sobre salud ocupacional, muchos estudios demuestran que existe una relación entre factores psicosociales y trastornos musculo-

esqueléticos. Esta correlación, fue reconocida por primera vez en EEUU a partir de una investigación realizada por el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (Smith y cols. 1981) Desde entonces, muchos estudios realizados la confirman (Moon y Sauter, 1996; Lim y Cranyon, 1994; Moon y Sauter, 1996; Sauter y Swanson, 1996; Smith y Carayon, 1996; Lim, 1999; Bongers y cols., 1993; Westgaard y Bjoklund, 1987; Grandjean, 1986; Pennebaker y Hall, 1982)(4).

Estos trabajos sugieren 4 mecanismos que explican esta reciprocidad:

a) Mecanismos psico-fisiológicos: Se ha demostrado que las personas sometidas a condiciones de trabajo estresoras, presentan un **mayor grado de activación autónoma (aumento de la presión sanguínea, frecuencia cardíaca, tensión muscular, etc.)** con un efecto nocivo sobre la función musculo-esquelética (4).

b) Mecanismos conductuales: La conducta del trabajador en condiciones de tensión muscular aumentada, resulta en **la aplicación de mas fuerza de la necesaria**, incrementando el desgaste, el cansancio y la posibilidad de lesiones musculo-esqueléticas(4).

c) Mecanismos físicos: *“Los factores psicosociales pueden modificar directamente las exigencias físicas (ergonómicas) del trabajo. Por ejemplo, es muy probable que un aumento en la presión para cumplir unos plazos de tiempo determinados, conlleve un aumento del ritmo de trabajo (con mayor número de repeticiones) y de tensión. Por el contrario, los trabajadores que ejercen un mayor control sobre sus tareas pueden ajustarlas para reducir la repetitividad”.* (Lim y Carayon, 1994) (4)

d) Mecanismos perceptivos: Sauter y Swanson sugieren la relación entre los factores de estrés bio-mecánico y la aparición de síntomas musculo-esqueléticos, está mediada por procesos perceptivos dependientes de las condiciones psicosociales presentes en el lugar de trabajo. Por ejemplo: “Un trabajo rutinario y monótono puede hacer que los síntomas se manifiesten con mayor claridad que cuando se trata de tareas que exigen la atención del trabajador” (Pennebaker y Hall, 1982) (4).

“Existen numerosas evidencias que relacionan los factores psicosociales y los trastornos musculo esqueléticos, pudiendo deducirse de ellas que las **intervenciones psicosociales podrían, probablemente, contribuir a la prevención de tales trastornos** en el lugar de trabajo...los efectos positivos de estas variables resultaron evidentes en el estudio efectuado por Westin(1990) en la Federal Express Corporation de EEUU. Según este autor, tras **un programa de apoyo a los trabajadores que mejorara la comunicación y redujera las presiones de trabajo y tiempo, los signos y síntomas de trastornos musculo-esqueléticos fueron mínimos”** (Soo-Yee Lim, Steven I. Sauter y Naomi g. Swanson) (4)

Los agentes estresores(4): son factores que afectan la salud a nivel físico, mental y social. Se manifiestan a través de síntomas **emocionales** (ansiedad, depresión, alienación, apatía), **mentales** (dificultad para: tomar decisiones, concentrarse, etc.), **comportamentales** (conductas de evitación, trastornos del sueño, trastornos alimenticios, tabaquismo, etc.), y **fisiológicos** (problemas gastrointestinales, tensión muscular, dolor de pecho, dolor de cabeza, etc.). Todos estos procesos están relacionados entre si y pueden ser precursores de

enfermedad con la suficiente exposición a los agentes estresores. Los efectos de la exposición a riesgos psicosociales afectan tanto la salud mental como física. El exceso o incorrecta distribución de cargas físicas son un estresor musculoesquelético. Las expresiones “estresor físico”, “estresor bio-mecánico”; “estresor musculoesquelético” son equivalentes. Estrés/impacto, también son intercambiables.

3-LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.

1) DEFINICIÓN

Una organización es una integración de individuos y grupos en el marco de un **orden formal, establecido según un criterio grupal, que establece normas, roles y funciones (división del trabajo)** para alcanzar **expectativas comunes (objetivos y metas) sostenidas en el tiempo**, en función de las cuales se realizan **procesos (de producción y mantenimiento)** que implican intercambios de energía, materiales e **información** (internamente entre áreas y externamente con el entorno) y la formación de una **cultura(10)**.

De esta definición se desprende que las organizaciones tienen en común cuatro componentes:

A)- EL PROPÓSITO: en una organización coexisten individuos y grupos con intereses divergentes, pero con un interés y expectativas comunes, alcanzar los objetivos organizacionales puestos de manifiesto en la misión y visión. Estas metas y objetivos son sostenidos en el tiempo, aunque evolucionan, ya que deben ajustarse tanto a las exigencias del entorno como a los cambios en la voluntad colectiva de sus miembros. Al existir continuidad y coherencia en la cadena de decisiones la organización mantiene su identidad en el tiempo.

B)- LA ESTRUCTURA: es la articulación interna formal, que establece según un criterio grupal normas, roles y funciones. Así el trabajo se divide en áreas que constituyen ámbitos con fines y recursos (humanos y materiales) específicos, y una lógica y prioridades particulares. Las normas controlan la tendencia a la autonomía de los individuos y las distintas áreas y los compatibiliza de modo que puestos en acción operen en forma compatible con los objetivos generales.

Especialización (horizontal – vertical): Es un parámetro del diseño de estructuras organizacionales. Henry Mintzberg(11) se refiere al número y complejidad de las tareas asociadas a un puesto de trabajo (grado de especialización horizontal), y al control discrecional que el trabajador tiene sobre la tarea (grado de especialización vertical). Una mayor especialización, supone menos tareas de decreciente complejidad sobre las que se tiene un decreciente control discrecional y una operación crecientemente repetitiva y primaria. Así, la mayor especialización, implica una sub-estimulación intelectual y es un factor estresor. La restricción a pocas tareas contribuye a formar trabajadores con una perspectiva muy limitada de la organización, un factor de **desarticulación**.

Estructura emergente: Son estructuras que se ajustan espontáneamente a las necesidades operativas.

Desarticulación – articulación (factor de): En el contexto de este trabajo se usan estos términos para hacer referencia al modo como se favorece o perjudica la coordinación del trabajo entre agrupamientos funcionales que no tienen una línea de autoridad común y deben confiar en dispositivos horizontales de coordinación.

C)- LOS PROCESOS: J. Etkin(12) los describe como la estructura en acción. Son la acción coordinada y regulada de las distintas áreas, por las cuales fluye energía, información, recursos, productos y servicios. El funcionamiento de las organizaciones se desenvuelve a través de tres tipos de procesos. Los procesos de **producción** de bienes o servicios dirigidos al entorno, al cumplimiento de objetivos; los procesos de **mantenimiento** dirigidos a mantener la integridad de la organización; los procesos **emergentes** tendientes a ajustar las estructuras a las nuevas necesidades internas/externas.

Valoración - evaluación de procesos: la Calidad Total.

El enfoque de la calidad total en la AP cree que es imprescindible imponer una nueva cultura a todos sus integrantes y proveedores en la búsqueda de una mejora continua de prácticas y procedimientos. El énfasis está en el valor agregado neto. La complejidad de las organizaciones actuales implica entender la calidad de modo integral interpretando a la misma como compuesta por subsistemas interdependientes. **Calidad total es buscar la perfección en lo que se hace, esto implica poner un objetivo absoluto inalcanzable.** Para actuar según este ideal hay que construir objetivos escalonados de mejora, teniendo como premisa que esta debe ser permanente. La aproximación progresiva se hace ajustando, controlando y evaluando los logros obtenidos y en base a estos fijando nuevos logros de excelencia. La calidad total no es una herramienta de gestión orientada a problemas puntuales, sino una nueva forma de enfocar la gestión. Las organizaciones tradicionales basadas en el cumplimiento de normas tienden al inmovilismo, **La calidad total es un enfoque opuesto en este sentido. La calidad no es estrictamente algo cuantitativo o solamente una especificación técnica, sino que la calidad tiene un componente subjetivo: LA MEDIDA EN QUE LOS SERVICIOS SON ACEPTADOS POR EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

D)- LA CULTURA: Según Alfredo Bergés(21), la organización no solo es un contexto de significación compartido, por la necesidad de un código común específico, es un sistema de aprendizaje social, producto de que los miembros comparten la responsabilidad de resolver nuevos problemas que se dan en ese ámbito específico, resultando en un conocimiento técnico como así también códigos, imágenes, símbolos y valores propios de ese contexto. Además de los esquemas organizativos que proyectan una influencia disciplinante, inhibiendo desviaciones, los procesos emergentes deben entenderse como producto de este aprendizaje social impulsado por demandas internas y externas. Los problemas y sus soluciones llegan juntos: Las presiones ambientales llegan acompañadas de otras experiencias culturales (las presiones provenientes del entorno comprenden, además de las demandas del público, el hecho de que otras organizaciones encontraron un mejor modo de satisfacer las mismas), el

desarrollo de la capacidad institucional dependerá de la apertura al desarrollo propio o la importación de nuevas tecnologías.

2) Algunos aspectos de la cultura organizacional que considero importantes para la comprensión de este trabajo

La organización informal

(13) Hodge, Antony y Gales señalan que *“La organización informal (relaciones informales, practicas desinstitucionalizadas) se origina (en parte) en las vaguedades y falencias del diseño formal (de la estructura organizacional)”*. Lo informal, las relaciones sociales, llenan los vacíos normativos, suplen los aspectos procedimentales que no se puedan formalizar porque pertenecen a la esfera de lo contingente. Estos aspectos deben ser considerados parte del diseño aunque no hayan sido previstos originalmente. Fueron tardíamente incorporados a la teoría de las organizaciones cuando se demostró su influencia y gravitación, y la posibilidad de describirlos y administrarlos. Según Hodge, Antony y Gales(13), por fuera de lo estrictamente formal *“es imposible separar los roles y funciones de las personas”*. Las personas dentro de un entorno organizativo se ven forzadas a amoldarse a roles que ponen a prueba sus habilidades técnicas y sociales, por ejemplo, la autoridad no tiene efecto sin el liderazgo, o la competencia que está implícita en ciertos títulos e investiduras no es reconocida sin mediar muestras de aptitud de la persona. El grado de consonancia de la persona con su rol es el nudo de las relaciones informales. Puede darse el caso de que el rol en vez de exigir positivamente al sujeto, restrinja las posibilidades de desplegar su potencial personal, o que no sea la persona la que debe ponerse a la altura del rol asignado, sino el rol y los prejuicios asociados al mismo los que opacan a la persona. Así el desprestigio asociado a ciertas tareas se vuelve desprestigio personal, y los roles organizacionales se mimetizan con los roles sociales.)

Las **“adaptaciones secundarias del individuo”** (ajuste secundario) es una categoría que Erving Goffman(14) desarrolla en su obra *“Internados”*. Es perseguir *“fines ilícitos”* o recurrir a *“medios prohibidos”* dentro de un margen de tolerancia consentido por las autoridades. Consiste en *“tergiversar así las pretensiones de la organización relativas a lo que él (el agente, recluso, interno, etc.) tendría que hacer o recibir y por tanto lo que tendría que ser”*. Estas *“actuaciones a las que el individuo se lanza y se pierde con el fin de borrar en él por algún tiempo, toda conciencia del medio en el que vive y sufre”* son en alguna medida avaladas por la dirección, porque entienden que es una necesidad emocional del trabajador (en este caso) que debe resolverse y ***no existen arreglos institucionales para hacerlo.***

Al ser practicas desinstitucionalizadas pero aceptadas, pueden ejercer una gran influencia en la dinámica organizacional, condicionar la toma de decisiones y hasta las políticas institucionales.

Las conductas desinstitucionalizadas (15)

Son actos no contemplados por la normativa, de modo que aun sin resultar necesariamente violatorios de la misma, pueden evolucionar en situaciones nocivas para la vida institucional. En su expresión positiva, son producto de necesidades operativas y dan origen a estructuras emergentes.

Contrato tácito/Acuuerdo tácito: Son expresiones que se emplearan sin distinción a lo largo de este trabajo. Deben ser entendidas en el sentido estricto que se propone aquí. No se trata de un acuerdo explicitado en forma escrita u oral, no se trata entonces de un contrato/acuerdo en un sentido cabal. Se trata de prácticas desinstitucionalizadas, aunque el hecho de que la normativa no las contemple, no significa que sean necesariamente violatorias de la misma. El superior jerárquico no exige compromiso por parte de un subordinado, y este no reclama liderazgo. No hay búsqueda de reciprocidad, en casos que así lo exige la fidelidad a los roles asignados. Es atribuible al desconocimiento de las propias funciones/atribuciones y/o pobre identificación con el rol. Se produce en circunstancias propias de un contexto en que para la resolución de problemas concretos hay que optar entre la aplicación de medidas acordes con las normas o algún tipo licencia pragmática. No hay compatibilidad entre el rol y los actos manifiestos, pero no hay registro de conflicto, porque si existe compatibilidad entre los roles a un nivel personal. Debe asumirse el acuerdo, en virtud de que los sujetos se mantienen en sus roles sin registro de conflicto.

Los valores organizacionales

Según Eliot Jaques(16), *“los valores son vectores: expresan una fuerza aplicada en una determinada dirección. . . Los valores de las personas son los que determinan en que medida se comprometerán con un cierto rol. . . Es central para el arte del liderazgo gerencial. . . establecer valores. . . no deben ser meramente enunciados, sino también sancionados oficialmente”*. Los valores son los cimientos de una organización. Si una organización es una integración de individuos y grupos con expectativas y **objetivos comunes**, no puede existir contradicción entre los valores de la organización y sus miembros. Debe haber un grado de identificación creciente, esto es una responsabilidad mas de los gerentes.

La meritocracia

Henry Mintzberg(11), dice que las organizaciones que mas se aproximan al ideal democrático, con mas amplia distribución del poder, son aquellas que cuentan con una base operativa profesional. El mejor ejemplo son las universidades. La inestabilidad propia de estas organizaciones, es producto de que el poder se distribuye a partir de una lógica política, llegando a manos de grupos y personas con insuficiente capacidad operativa para asumir la responsabilidad implícita en su cuota de poder. Las necesidades operativas inducen a aquellos grupos que fueron empoderados a retornar ese poder.”... *el poder sigue al conocimiento en estas organizaciones, que en si está ampliamente pero no igualmente distribuido. Parece que a lo sumo tendremos que conformarnos con una meritocracia, no con una democracia.”*

Las instituciones

Son un conjunto de normas que actúan como dispositivos de control público. Fuente de derechos y obligaciones. Se corporizan en establecimientos (por ej. Ministerios), como la expresión del poder dominante.

... Las instituciones atraviesan a las organizaciones en todos sus niveles influyendo en sus propósitos y decisiones cotidianas. Dice Jorge Etkin que tienen un plano visible (el marco jurídico) "...una referencia para actuar en sociedad. (y) En lo oculto son formas de condicionar y limitar conductas."(12)

En los ámbitos organizacionales lo institucional se compone de normas impuestas por el Estado, normativas internas y también usos y costumbres. Los distintos estilos de gestión son también distintos estilos de interpretar las normas, ponerlas a prueba, hacer normas. En un punto, aspectos que pertenecen a la cultura organizacional se confunden con la dimensión institucional, puesto que las reglas también son producto del aprendizaje organizacional, pero no se trata solo de saberes y conocimientos, si hay normas debemos suponer que hay relaciones de poder que hacen que estas se cumplan. El poder es un aspecto que añade complejidad a lo institucional.

Graciela Frigerio y Margarita Poggi(25) comparan a las normas con un tejido con "agujeros" y "texturas", similar a una red que sostiene, contiene y constriñe, que restringe y protege.

Las instituciones son ambiguas y complejas desde el propio término, ya que funcionan a partir del conflicto entre lo instituido, respetado y resistido, y las prácticas en alguna medida hostiles al orden instituido, que pueden ser el germen de lo instituyente.

La institución educativa

La sociología de la educación y la antropología filosófica se sirven de algunos conceptos útiles en el análisis de la institución educativa. Los "territorios" y sus "habitantes" y "viajeros", "mapas" y "guías". Esta "cartografía" es producto de la acumulación de recursos conceptuales para abordar la complejidad de los aspectos no orgánicos de las organizaciones y fundamentales para abordar el estudio de las instituciones, el "terreno" de los sistemas sociales. Dice Edgar Morin: "El problema de la complejidad no es ni encerrar la incertidumbre entre paréntesis ni encerrarse en un escepticismo generalizado, es el de integrar en profundidad la incertidumbre para comprender la naturaleza misma del conocimiento de la naturaleza. . . La incompletud y la imperfección son necesarias para concebir la existencia misma mundo. . . La complejidad es un progreso del conocimiento que aporta lo desconocido del misterio."

Para Graciela Frigerio y Margarita Poggi, la cartografía institucional se compone de territorios y sus límites o bordes. Los cercos del territorio (limite externo) y los **cercos internos** que se construyen en cada establecimiento. Estos últimos son clasificados según una serie de categorías consideraremos tres, prestando especial atención a la última:

- a) Como membranas permeables: Contención y retención sin encierro.

- b) Como colador: La imagen sugiere espacios que retienen elementos y dejan “escapar” otros.
- c) **El caparazón: Baja permeabilidad. Texturas rugosas, rígidas, duras, de mucha densidad. Los intercambios a través de estos límites son difíciles y poco factibles. Estas estructuras se construyen a modo de defensa.**

Otros límites son los impuestos por el tiempo. Se puede distinguir entre los tiempos de trabajo y los tiempos de capacitación. Los **espacios** se delimitan por bordes y tiempos definidos por los actores que habitan o transitan estos espacios. En el análisis de las instituciones educativas deben considerarse **las palabras y los ruidos**. La diferencia es la intencionalidad de las palabras que las dota de sentido. Dependiendo del contexto e intencionalidad, las mismas palabras tienen un significado e impacto distinto. **Puede decirse que tienen impacto cuando realmente son escuchadas, cuando no se les asigna un valor relativo, cuando son mas que ruido.**

Los escenarios necesarios para la escucha deben crearse. La escucha no resuelve los conflictos pero permite visualizarlos y reflexionar sobre ellos, distinguir las oposiciones y problemas reales de los innecesarios, hace posible la negociación, permite escuchar la voz de la persona escondida detrás del cargo que ocupa y entrever las intenciones de las personas, Diría Michel de Certeau *“El lenguaje que habla detrás de las voces que lo enuncian”* (26). Es el inicio de la transparencia dentro del cerco interno.

LAS CINCO DIMENSIONES DE LAS ORGANIZACIONES (17).

Mary E. Hiderbrand y Merilee S Grindle, consideran que hay cinco dimensiones que constituyen la capacidad institucional, a las que corresponden cinco niveles de análisis que permiten al combinarse dar cuenta de la totalidad de estos cuatro aspectos.

La dimensión organizacional

Métodos y procedimientos (estructura, reglas, procesos), su tecnología, como se gestiona la relación información-decisión acción (know how).

El personal

El capital humano y los **procesos orientados al mismo**: incorporación, desarrollo, motivación, evaluación, compensación. Autores como Idalberto Chiavenato(18) usa categorías mas o menos equivalentes como Provisión-Aplicación (Incorporación), mantenimiento (compensación), capacitación (desarrollo), seguimiento y control (motivación-evaluación).

Incorporación: Captación de personal. Consta de tres etapas: Reclutamiento externo - selección de candidatos – Asignación se puestos.

Integración (programa de): Programa destinado a asimilar al nuevo miembro de la organización, instruyéndolo sobre **reglas y valores**. Puede no existir un programa formal.

Los procesos de capacitación: Son programas educativos orientados **solo** a los conocimientos que resulten útiles al agente para desempeñarse en el cargo asignado.

Evaluación: Del desempeño. En base a los resultados de esta evaluación se decidirá como diseñar y orientar los procesos de motivación y compensación. Uno de los sentidos de la **evaluación** es que se transforme en **motivación**, si el resultado es positivo. Los resultados negativos también son informados, en función de las pertinentes correcciones. Las informalidades en la evaluación erosiona la acción motivadora.

Motivación: Se refiere a estimular las conductas deseables en el contexto de un cargo, mediante premios y sanciones.

Compensación: Son los procesos relativos a determinar cual será el pago por los servicios prestados.

Se entiende la naturaleza simbólica de la motivación y la naturaleza económica de la compensación. Una **promoción** se resuelve solamente en función de las necesidades organizacionales, aunque pueda tener un efecto motivador (a partir de su contenido simbólico) y representar un beneficio económico para el empleado. Las irregularidades mas comunes en los procesos de promoción se relacionan con la falta de transparencia, al no existir

datos evaluables en los términos que imponen las formalidades institucionales, las decisiones (no necesariamente incorrectas) se justifican con argumentos inexactos.

El contexto institucional

Las leyes que afectan la actividad institucional. Lo ineludible del cumplimiento de leyes y decretos, la coherencia de su orden jerárquico, no representa garantía de que todas las necesidades públicas estén resueltas solo a partir de restricciones o acciones originadas solo en la normativa. Dentro de las burocracias, el cumplimiento de sus objetivos es posible a partir de una ágil conducción que “llene” los “huecos” normativos.

Las redes

Las relaciones interorganizacionales. Es una categoría que no requiere mayor desarrollo para comprender este trabajo

El contexto ambiental

El entramado socio político y económico en el que la organización se inserta.

LOS TRES NIVELES DE ACTIVIDAD (21)

Con los mismos objetivos de Mary E. Hiderbrand y Merilee S Grindle, Eduardo Halliburton, propone el análisis de tres categorías (21):

- 1) El nivel organización:** En este nivel destaca las políticas públicas y sus objetivos, la estructura organizativa y su despliegue de recursos en función de las mencionadas políticas. Es muy similar a la combinación entre **e) EL CONTEXTO AMBIENTAL** (y el modo en que condiciona o determina a...) y **a) LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL** (en su despliegue y aplicación de recursos).
- 2) El nivel procesos:** El flujo de trabajo. Independientemente de la estructura organizacional, se concentra en el modelo de gestión: como se articulan la estructura y recursos (humanos y materiales) en la prestación de servicios. Postula que “una organización será tan eficaz como lo sean sus procesos”.
- 3) El nivel puesto de trabajo:** Equivale a **b) EL PERSONAL**.

4)

MARCO METODOLOGICO

Para dar cuenta de todos los aspectos involucrados en el régimen de trabajo del personal de Mantenimiento producción y Servicios Generales-Tramo Inicial (MPSG-TI) del Instituto Politécnico Superior "General San Martín". Se realizará un recorte conceptual que permita delimitar el objeto de estudio. A continuación, se reunirá información documental a traves de:

- 1) La observación directa en el campo de actitudes y conductas de los involucrados.
- 2) Recopilación de documentos escritos de conocimiento público y valor legal. Leyes, reglamentos y decretos. Se los contrastara con la realidad, y también serán objeto de análisis.
- 3) Entrevistas con autoridades y personal.

Las entrevistas sirven para profundizar en cuestiones que no se pueden plantear en forma directa o rígida. Sirven para comprobar en que grado son adecuadas nuestras hipótesis sobre la realidad, o que aspectos no se toman en cuenta. Permite obtener información cualitativa afinada. Se empleará la modalidad desestructurada (o en profundidad), solo existe un guion con ideas o preguntas abiertas. Esto permite una **comunicación flexible** y la formación de un clima de confianza.

Método de análisis de la información:

El régimen de trabajo del personal de Mantenimiento producción y Servicios Generales-Tramo Inicial (MPSG-TI) del Instituto Politécnico Superior "General San Martín", ofrece como objeto de estudio una complejidad que exige un análisis multidimensional exhaustivo. Propongo para aproximarnos a la realidad, contextualizarlo sirviéndonos de categorías inspiradas en las de Mary E. Hiderbrand y Merilee S Grindle, convenientemente adaptadas. La intención es exponer todas las variables involucradas en el régimen de trabajo.

Las categorías 1 y 2 corresponden a aspectos internos, por tanto bien delimitados y accesibles para mi investigación, manejables íntegramente por las autoridades que serán consultadas. El contexto institucional define en forma directa las metas y objetivos de la organización, la estructura organizacional, los roles y funciones, y de un modo indirecto los procesos y la cultura. El Personal de "*Mantenimiento Producción y Servicios Generales, Tramo Inicial*" **es una categoría legal**, su contrato define funciones y derechos. También condiciones de trabajo. Como las categorías 4 y 5 corresponden a aspectos externos, de interés estratégico, y solo estamos trabajando sobre procesos internos muy puntuales, "El contexto ambiental: el entramado socio político y económico en el que la organización se inserta", será reemplazado por: "El personal MPSG-TI desde la perspectiva socio - cultural y política". "Las redes: las relaciones interorganizacionales", será desestimada, y en su lugar analizaremos la siguiente categoría: el personal MPSG-TI desde la perspectiva de la organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales. Queda así definida la matriz para ordenar la información.

Luego de ordenar la información de modo que se ajuste al marco de referencia compuesto por las cinco dimensiones propuestas, estos cinco niveles de análisis permitirán -al combinarse- extraer conclusiones.

Herramientas para análisis de problemas.

El árbol de problemas: es un modelo esquemático, confeccionado a partir de aproximaciones sucesivas a la información relativa a la situación problemática. Facilita la definición del problema, la identificación de causas y efectos, el ordenamiento y presentación de la información. La representación de la situación problemática se armará a partir del problema central (tronco del árbol), se situarán las causas debajo, ramificadas en niveles sucesivos (raíces) siendo el nivel más bajo las causas primarias. Por sobre el problema se situarán los efectos (ramas), siendo los de el nivel más alto las consecuencias últimas del problema. **Esta presentación, al quedar la información contenida y ordenada en un solo cuadro, facilitará al lector la visualización de la situación.** A partir de este primer árbol -el diagrama de causalidad- un segundo esquema permitirá diagramar soluciones. **El lector podrá visualizar distintas alternativas de soluciones (24).**

A continuación se desarrollarán propuestas de mejora.

La primera propuesta se estructurará partiendo de un análisis de alternativas para focalizar la intervención. Se emplearán las categorías propuestas por Eduardo Halliburton, que resultan más apropiadas para la reingeniería de procesos. Según el propio Halliburton, la causa de un problema (y su solución) se encontrará en uno o varios de estos niveles: “pudo ser negligencia del funcionario... (nivel puesto de trabajo), procesos inadecuados que obstaculizan la satisfacción de la demanda o la falta de objetivos claros de la alta dirección (nivel organización)”.

La segunda propuesta apunta a la mejora del clima organizacional. Es un proyecto sui generis. El mayor problema en estos casos es compatibilizar la imprecisión del andamiaje conceptual empleado para abordar la complejidad e incertidumbres propias de los sistemas socio-institucionales con las formas que exige la elaboración y diseño de proyectos sociales. Se elaborará a partir de la guía propuesta por Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar (27) Se redactó a partir de las preguntas que hay que responder para llegar a elaborar una propuesta viable: ¿Qué se quiere hacer? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿A quienes va dirigido? ¿Quiénes lo van a hacer? ¿Con que recursos?

Las propuestas podrán aplicarse de modo paralelo e independiente, sin interferirse entre sí, de modo que resulten efectivas aunque se decida desestimar una de ellas, o su aplicación simultánea o secuencial.

INTRODUCCION

(19) “No se puede producir valor social sin el compromiso de los agentes públicos y sus colaboradores directos”

“Función pública y capacidades estatales”. José Alberto Bonifacio.

En el Instituto Politécnico Superior “General San Martín” dependiente de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) el personal de Mantenimiento Producción y Servicios Generales - Tramo Inicial es asignado a las labores rutinarias que aseguran la habitabilidad edilicia, limpieza, mudanzas internas, cadetería y tareas de apoyo no específicas. Tareas auxiliares caracterizadas por las cargas físicas y los riesgos asociados a las mismas. Se trata de puestos de trabajo ocupados por varones y mujeres con aptitud para el trabajo manual. El reclutamiento externo consiste en recomendaciones personales. Los requisitos que se consideran suficientes para desempeñarse en este tipo de tareas son: Estudios primarios completos. Sin patologías o lesiones previas de columna. Dentro del servicio civil la realidad de estos trabajadores tiene particularidades que desafían los supuestos de quienes trazan políticas o diseñan normativas, acerca de lo que es posible o deseable. La voluntad declarada en el ámbito de la administración pública de apuntar a que las mejoras en el desempeño surjan del crecimiento personal de sus empleados, contrastan con la alta frustración asociada a los puestos de trabajo horizontal y verticalmente muy especializados. ***La solución a este dilema es sencilla (¿y universal?): incorporar personal que encuentre seguridad social y económica en el cargo y resigne a cambio cualquier expectativa de realización personal.*** Todas las funciones mencionadas se asocian al desprestigio social aunado a una alta carga psíquica que origina insatisfacción en el trabajo, propensión al ausentismo, mal uso de los medios y objetos del trabajo, escasa iniciativa personal. Los agentes afectados a estas tareas asumen que las ventajas relativas del contrato público en términos de estabilidad y la baja responsabilidad implícita en el cargo, justifican la resignación de cualquier otra expectativa. Los ajustes secundarios asociados a este régimen conducen a actitudes propias de un estado de desmotivación que puede interpretarse como compatible con casos de subocupación oculta en el sector público. Analizados con los estándares que propone la NGP, los trabajadores de MPSG-TI no tendrían las características de auxiliares de la educación. Una solución afín a este punto de vista es la tercerización de los servicios auxiliares por la vía de la privatización. Descartado este criterio, la UNR debe asumir el compromiso de administrar internamente estas actividades, empleando capital humano con plena ciudadanía universitaria. Cualquier indecisión en la observancia de esta, su explícita voluntad, causaría la profundización de la equívoca valoración, por parte de un número significativo de miembros del personal no afectado a estas funciones (docente y no-docente), el alumnado y el público en general (y del

propio personal MPSG-TI), que favorece la formación de un clima conflictivo que debilita la gestión horizontal.

ANALISIS

En el personal no-docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, se distinguen cuatro tipos de agrupamiento. Uno de estos, denominado **Mantenimiento, producción y servicios generales** es descrito en el art.49 del Convenio Colectivo de trabajo para el Sector No Docente: “...incluirá al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, **limpieza de locales y edificios públicos**, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público. Comprenderá tres tramos de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de seis categorías...” Mas adelante, este mismo artículo en su inciso “c” **caracteriza al Tramo Inicial** como al que incluye”... a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Se integrara con las categorías 6 y 7. ” Los trabajadores de MPSG-TI del Instituto Politécnico Superior se encuentran sujetos a un régimen análogo a los del resto de la UNR. En adelante todos los contenidos corresponden al IPS.

Entre los años 2007 y 2015, de 16 personas afectadas a tareas de limpieza 5 debieron ser desafectadas y reasignadas a tareas pasivas, 1 sufrió un accidente en el cumplimiento de sus tareas y se encuentra con licencia médica prolongada. De los 6 lesionados, 5 estaban asignados al 1º y 2º pisos en el turno mañana.

El problema tiene múltiples causas, todas se originan en el valor que asignamos a estos puestos desde los aspectos normativos (formales e informales), socio - cultural y político, organizacional y los procesos relativos a la administración de recursos humanos.

1) El personal MPSG-TI desde la perspectiva de la administración de recursos humanos.

Habitualmente se considera que la administración de recursos humanos consta de procesos agrupados en cinco grandes categorías: Incorporación, desarrollo, motivación, evaluación y compensación. ¿Qué puede decirse a cerca del problema desde la perspectiva de estas categorías?

Incorporación: el reclutamiento externo se realiza en el gremio. Lo significativo no es que la UNR transfiera esta responsabilidad a otra organización, sino que es el comienzo de una serie de transferencias, sobre las que volveremos mas adelante.

La integración se resuelve con unas pocas instrucciones: No hacer preguntas. Evitar cualquier contacto con el alumnado. En casos urgentes como situaciones violentas o incendios provocados, dirigirse al personal docente o la autoridad correspondiente. Cualquier contacto con el alumnado es potencialmente conflictivo.

No existe un **proceso de capacitación** para este personal. Todos los aspectos relativos al trabajo en si, se resuelven en forma intuitiva. Se asume que los agentes no-docentes carecen de idoneidad para resolver situaciones previstas o no, que involucren al alumnado (tratar con alumnos no es una función contemplada por el CC). Al ser menores de edad, sus actos están eximidos de responsabilidad y se los considera en el extremo débil de de la relación asimétrica con un adulto. Como el personal no-docente carece de autoridad, los alumnos se encuentran en libertad de ofender u obstaculizar la labor con virtual impunidad. El personal MPSG-TI es el mas expuesto a contactos casuales y esta instruido para evitarlos, porque cualquier pequeño conflicto podría derivar en una situación mayor, incluso trascender el límite institucional, involucrando a la opinión pública. Como resultado se invierte el sentido de la mencionada asimetría y el personal de MPSG-TI se vuelve el extremo débil. Tradicionalmente se eligen dos delegados gremiales, uno es un representante del personal de MPSG y el otro surge de alguna de las otras áreas, genéricamente concentradas como “personal administrativo”. Este aparente exceso de representación, no es considerado como tal. El delegado es el vocero del personal MPSG-TI, todo el dialogo con el resto de la organización se realiza con su intermediación, resultando en un sentimiento de protección cuyo reverso es una mayor desarticulación. Los conflictos se resuelven a base de limitar las comunicaciones a lo indispensable para evitar roces, resultando en su ocultación y eternización.

Evaluación/Motivación/Compensación: Al no existir información respecto de ningún tipo de evaluación, podemos asumir que no existe tal proceso, al menos en un sentido ortodoxo. En este contexto donde el gremio es el único interlocutor válido, donde parece no haber registro de ningún antecedente y las promociones llegan en forma caprichosa, la percepción del personal es que el gremio es la autoridad, que incorpora personal, negocia las condiciones y acciones puntuales acerca de cómo se va a hacer el trabajo, y distribuye las **promociones**. Ante la consulta el sr. Intendente, dice no tener conocimiento de ningún tipo de evaluación. Al tratarse de la persona que se encarga **solamente** de la supervisión directa de estas tareas, vale decir, el único en condiciones de evaluar la mayor parte de los indicadores de desempeño, no considero prudente seguir indagando. Así la Dirección cede al Gremio responsabilidades que no considera propias, sino un problema secundario del que puede desentenderse y confiar a otro (Como si las tareas de limpieza estuvieran efectivamente tercerizadas.)

2) El personal MPSG-TI desde la perspectiva de su integración en la estructura.

Cuando un determinado volumen de trabajo de limpieza (Considerando, a los efectos de simplificar, superficie X tiempo) requiere emplear a mas de una persona y surge la necesidad de coordinarlas, existen básicamente dos alternativas:

a) Parcelar la superficie y asignar a cada persona una zona de su exclusiva responsabilidad.

b) Instruirlas para coordinar por ajuste mutuo y compartir la responsabilidad.

1) La opción b) presenta una dificultad extra para la supervisión: Se debe arbitrar entre los subordinados ante cualquier desacuerdo, circunstancia que pone a prueba el liderazgo de las autoridades. En el caso que nos ocupa, el aspecto jerárquico es una formalidad sin el peso de las relaciones informales. La permanente necesidad de negociar hace agotadora la labor de coordinar y se opta por a). Esta distribución del trabajo es válida cuando la suciedad es uniforme en toda la superficie. La actividad en el IPS es muy irregular. Es muy común que un empleado se encuentre superado por el volumen de trabajo, mientras otro está ocioso, y que la situación se invierta al día siguiente. Por el mismo motivo (la actividad irregular e imprevisible), el tiempo disponible para cada zona es muy variable. En general el personal docente informa de sus requerimientos con anticipación por escrito, cuando las actividades son excepcionales y programadas con mucha antelación, y anticipan la presencia de padres de alumnos u otros invitados (Olimpiadas matemáticas, ceremonias, eventos). **Cuando se trata de eventualidades rutinarias que harían engorrosa la comunicación por escrito, el personal docente –en muchos casos–no informa personalmente sobre sus acciones para evitar complicaciones. Si no hay una fluida comunicación horizontal no es posible la gestión de lo contingente.** Para que el personal MSPG-TI pueda operar como verdaderos auxiliares debe remediarse la mencionada valoración equivocada por parte de docentes y alumnos. Es frecuente que la persona que requiere la colaboración del ordenanza no sepa su nombre, aunque cuente varios años de actividad, o que un chico de 14 años le enrostre que “yo te pago el sueldo (y tengo derecho a ensuciar)”. Rápidamente aprende a no prestar ningún tipo de colaboración, **se lo instruye a no hacerlo**, a menos que medien las órdenes de su superior directo, para evitar la sola posibilidad de exigencias que excedan su función. Cultiva una conveniente “cara de perro” y **solo está atento a la comunicación vertical**. Las notificaciones por escrito cumplen una función mediadora: Los docentes no pueden hacer pedidos absurdos por escrito (aunque a menudo los hacen y les son negados desde Secretaria Administrativa), pero cuando los hacen, resultan aceptables y les son concedidos, queda un registro formal que representa la única garantía de que se hagan realidad.

Concluyo:

- 1) **Los puntos de articulación se debilitan intencionalmente para evadir conflictos. Se procura que estas tareas se realicen solo cuando no hay nadie mas presente.**
- 2) **Con el fin de facilitar la supervisión, las tareas se asignan de modo que ni siquiera necesiten coordinar entre sí, pero implica un desequilibrio en la distribución del trabajo. Diseñados de este modo, estos puestos promueven una**

perspectiva restringida, desmotivación y formación de mayores trabas en la comunicación y coordinación.

3) El personal MPSG.TI desde la perspectiva socio - cultural y política.

- 1) Reciben permanentes mensajes que confirman y refuerzan la indignidad de su rol: Los compañeros no docentes, frecuentemente ofrecen propinas por actos que se realizan en el contexto del contrato (Se niegan a recibirlos. Estas situaciones se experimentan como humillantes). Cuando en función de las necesidades operacionales, se asignan tareas de limpieza a personal afectado a mantenimiento o atención al público, se lo percibe como una degradación. Con frecuencia se re-asignan empleados afectándolos a tareas de limpieza a modo de castigo.

Si bien la UNR es una asociación () y los no docentes están representados en el gobierno, no dejan de ser empleados que ***cumplen funciones dentro de una jerarquía de gerentes y subordinados***, este aspecto fundamental es atenuado por arreglos políticos. Lo predominante es un juego político de transacciones en el que el personal MPSG – TI sale perdiendo porque en un ámbito donde todos exhiben meritos académicos, ***son el grupo de pertenencia que cuenta con el menor capital social***. Si no es posible progresar dentro de una “meritocracia”; si no hay argumentos para arraigarse dentro de una institución que los considera un mal necesario, un servicio que no puede ser publicitado porque tal decisión faltaría a sus principios; el personal MPSG-TI ve las mejores oportunidades de obtener beneficios en las prácticas particularistas que propician su invisibilidad. Excluidos a partir de la débil comunicación horizontal, la desarticulación vertical, la tenue identificación con el rol asignado y la imposibilidad de generar argumentos desde una lógica política (porque solo son auxiliares) o un discurso técnico (porque solo son ejecutores), tampoco pueden sensibilizar a otros grupos ya que sus derechos y necesidades han sido contemplados por la normativa. La percepción de que la recolección de residuos es una actividad deshonrosa es un problema que atraviesa a la sociedad en la que el IPS se inserta y realiza intercambios, incluidos sujetos devenidos en agentes. También los propios afectados a tareas de maestranza. Esta auto-percepción, el salario como único valor y las autoridades que no toman medidas preventivas respecto de la seguridad (aunque declaran responsabilidad social e intenciones altruistas) derivan en un acuerdo tácito: La transacción de iniciativa y participación por menor dedicación y responsabilidad. Esto llega al extremo, cuando el acuerdo consiste en que los empleados que sacrifiquen su integridad física (personal “no apto” para tareas que impliquen cargas físicas, a causa de lesiones o accidentes) conserven sus cargos, realizando tareas pasivas con una dedicación y responsabilidad mínimas. Por esta causa el problema no es reconocido, ni siquiera por los propios afectados directos, estos describen el problema (la situación que problematizamos en este trabajo) como un aspecto intrínseco de su trabajo (las personas que ejecutan rutinas que involucran cargas biomecánicas resultarían lesionadas tarde o temprano), en cambio los responsables –quienes tampoco reconocen el problema— aunque dan a

entender que no les resulta admisible el deterioro físico como consecuencia del trabajo, refieren que no puede demostrarse relación entre tarea y lesión, porque los empleados pudieron ser objeto de injurias físicas en otras circunstancias y lugares (con independencia de lo que declaren), puede verse en las entrevistas contenidas en este trabajo que las autoridades consienten ser grabadas (Intendente y Mayordomo del turno mañana) para ser citadas textualmente, en tanto los empleados afectados que fueron entrevistados (4 sobre un total de 6) no admiten ser grabados y desean mantenerse anónimos, expresando temores y dudas que se niegan a (o no saben) explicitar.

4) El personal MPSG-TI desde la perspectiva normativa.

La perspectiva normativa es la más importante cuando se trata de hacer propuestas de mejora –uno de los objetivos de este trabajo- porque solo serán aceptables las que surjan de un análisis desde las categorías y situaciones previstas por las leyes. El personal de MPSG-TI asume un contrato que define sus funciones y derechos. También condiciones de trabajo.

El problema desde la perspectiva normativa: El personal MPSG-TI no cobra un suplemento por riesgo porque sus tareas no suponen un riesgo adicional según la Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CCyMAT), por lo tanto, cualquier riesgo demostrable sería producto de casos particulares o –de tratarse de un número significativo de casos- un régimen de trabajo inapropiado. La ley de riesgos de trabajo concede la responsabilidad de evaluación de riesgos a las ART. También el compromiso de supervisar las actividades de prevención de riesgos. Esta ley declara como objetivos la **prevención de riesgos** y la **reparación de daños (ver marco normativo), pero solo se ocupa de la clasificación de daños y sus correspondientes compensaciones**. Los daños resultantes de cualquier fallo demostrable en el dispositivo preventivo, se resuelve con una compensación económica. Debe entenderse que finalmente este sistema funciona de acuerdo a un cálculo económico. El propio artículo 118º del Convenio Colectivo para el sector no-docente indica que las transacciones salud/dinero son, bajo ciertas circunstancias, aceptables. Los artículos 114 y 115 (dedicados a la seguridad), explicitan 15 ítems que se concentran en los elementos de trabajo y las instalaciones, los equipos de seguridad e higiene, el antes y el después, pero no en el régimen de trabajo. No existe una normativa que explicita como se debe trabajar, solo se recomienda tomar medidas según lo que indiquen la experiencia y la técnica, para preservar la salud del trabajador. En el IPS, con frecuencia, **la seguridad se identifica con los elementos de seguridad** (ver anexo 1 entrevistas). Tomar medidas preventivas es sinónimo de asignar presupuesto a la compra de elementos (matafuegos, calzado y guantes de seguridad), una vez distribuidos, la seguridad se considera un asunto resuelto. Se realizan simulacros de incendio y charlas de seguridad, muy infrecuentes (separadas por años) y poco productivas (todos los consultados expresan que no tuvieron efecto), tienen en común que son actos de los que queda constancia. No hay

conciencia de la necesidad de seguridad, solo conciencia de que existen obligaciones legales. La acción es entonces la producción de documentos que dejen constancia de acciones, capacidades, roles y funciones que pueden no tener un referente real (*Mi nombre se encuentra mencionado como titular encargado del corte de calles en caso de incendio, en un plan de acción propuesto por una Comisión de Riesgo del IPS, oportunamente aprobado por la Dirección en 2013 -no hubo posteriores revisiones-, tomo conocimiento de esta asignación dos años después, por casualidad, al consultar documentos útiles para la realización de este trabajo*).

5) El personal MPSG-TI desde la perspectiva de la organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales.

a) El ritmo de trabajo

Es un factor para juzgar la carga psíquica del trabajo, ya que influye en la iniciativa que el trabajador tiene para organizar su propio proceso de trabajo y utilizar sus propios conocimientos, habilidad y creatividad. El ritmo socialmente marcado caracteriza el trabajo del personal MPSG-TI. Las tareas de limpieza se realizan al ritmo de solicitudes cambiantes e impredecibles. **También influye directamente en la distribución de las cargas físicas**, porque la velocidad de los gestos operatorios depende de las oportunidades de actuar en espacios donde la prioridad la tienen las personas que realizan actividades primarias. En el IPS las aulas son ocupadas a las 7:30hs y no se desocupan en toda la mañana. Es el caso de muchas oficinas y gabinetes, aunque sus ocupantes son más flexibles y parte del trabajo puede realizarse en horas de actividad. Los laboratorios y talleres son aún más accesibles. Los patios están vacíos en horas de clases. Los baños pueden clausurarse en horas de clases, en forma alterna para que siempre quede alguno en servicio. Estos son entonces los espacios, y las oportunidades de acceso en orden creciente. Al nivel de suciedad (y dificultad) de los espacios corresponde el orden inverso, de modo que la mayor parte del trabajo lo representan las aulas y pasillos y se efectúa de 6:00 a 7:30hs. En muchos casos no se repasan hasta el día siguiente. Todo el personal con lesiones, permanentes o no, o con antecedentes de lesiones, está asignado al turno mañana y son (o fueron) responsables del primero y segundo pisos, que concentran el mayor número de aulas y pasillos de uso permanente.

b) La comunicación con sus colaboradores.

Se testimonia que alumnos, docentes y no -docentes son poco colaboradores:

+ Los alumnos provocan incendios (generalmente contenedores de basura y armarios con elementos de limpieza), orinan en los pasillos, etc. Resulta muy evidente que la mayor parte de la suciedad es evitable. Estas actitudes no se sancionan.

+ Los alumnos obstaculizan el trabajo o ensucian inmediatamente y a un ritmo mayor al de la limpieza.

+ Los baños tienen pérdidas o carecen de agua corriente, obligando a su acarreo en baldes. Las rejillas se tapan con basura permanentemente (El convenio colectivo en su art 114 inc. “c” dice: “mantendrán en buen estado de funcionamiento instalaciones eléctricas, sanitarias y de agua potable) Es una situación constante, no excepcional. El personal de mantenimiento no colabora. Las autoridades no responden a las quejas ni dan explicaciones.

+ No se realizan desinfecciones periódicas desde el siglo XX (no es una humorada). Esto constituye una falta al CC en su art. 114 Inc. “d”.

+ En muchos casos el personal docente cierra el paso al personal de limpieza, porque su presencia le resulta inoportuna (Son muy comunes las quejas de personas que luego impedirán la acción sobre la situación que motivó la queja. El personal MPSG-TI resuelve entonces “dejar todo como está”)

c) El grado de identificación del trabajador con el producto a cuya generación contribuyo.

Consideremos lo siguiente:

*El UNICO estímulo para comprometerse con el rol que les fue asignado son salario y beneficios.

*Los empleados no se identifican con su rol. Varios expresan que –por vergüenza- no declaran la naturaleza de su trabajo y usan títulos ambiguos como “empleado público”, una empleada oculta a su cónyuge que colabora con la limpieza.

* Independientemente del nivel de compromiso demostrado, “A fin de mes vamos a cobrar lo mismo”. Es una frase coloquial que se repite y nadie cuestiona. No hay estímulos, evaluación, sanción o reconocimiento.

d) El sistema de remuneraciones (Motivación – compensación)

Debemos añadir a la mencionada falta de respeto que el personal del tramo inicial es el que recibe la remuneración mas baja.

e) La posibilidad de participar

Los miembros del personal MPSG-TI no se dan a si mismos la oportunidad de participar porque, como ya hemos visto, no se considera pertinente su participación, se los premia por

no hacerlo, con una cada vez menor obligación de participar en una relación socio-técnica que no comprenden y una vida institucional que no sienten propia.

f) Los factores ergonómicos

Lo destacable es que el personal MPSG-TI no tiene un entorno de trabajo propio que pueda adaptar a sus necesidades, sino que “invade” el entorno de otros trabajadores, de modo que cuando trabajan son intrusos que molestan, y cuando no lo hacen son objeto de otro tipo de quejas. El espacio que les es propio, no es un lugar de trabajo, sino un cuarto de descanso (que sirve también como depósito de elementos de limpieza y vestuario). En el entorno de trabajo inmediato, la delimitación, cerramiento e intimidad causa un efecto de bienestar emocional, al contrario la exposición y falta de control son causa de estrés. Se comprende la relación directa con las actitudes evasivas de los espacios propios del trabajo.

g)

Las cargas físicas.

El trabajo del personal MPSG-TI no involucra grandes pesos y están instruidos para evitarlos, tampoco esfuerzos sostenidos por largos periodos de tiempo. El riesgo se asocia a movimientos rotatorios repetitivos de hombros, codos y muñecas, propios de barrer, trapear y desplazar mobiliario, combinados con relativamente breves periodos de trabajo muy intenso (alternados con periodos de inactividad relativamente largos). Es destacable que, en las 1ª y 2ª plantas, donde se produjeron el mayor número de casos de accidente/enfermedad laboral relacionada al estrés bio-mecánico, son los únicos con aulas que cuentan con pisos de madera muy deteriorados (tienen mas de cien años) que entorpecen las limpieza, aumentando el impacto físico.

CONCLUSIONES:

Para ser viables en su entorno socio-cultural y político, las organizaciones de carácter público deben incorporar intérpretes de las necesidades y cambios ambientales en todos sus tramos. Todos los miembros de una organización la reflejan y operan como interlocutores con el contexto ambiental, vale decir: **Todos los miembros del personal cumplen distintas funciones pero tienen la misma responsabilidad.** En la UNR la gestión transversal es de particular importancia. Es una organización extensa y dependiente del Estado, el compromiso con la producción y democratización los saberes y conocimientos implica que sus productos internos y externos sean de gran diversidad, y deban responder a las expectativas de múltiples actores. La ley de la variedad requerida, postula que los mecanismos internos reguladores del sistema deben ser tan diversos como el entorno en el que está intentando vivir. En este sentido –por su apertura y gratuidad- la UNR es un reflejo del mundo. O un pequeño mundo (¿aparte?). Un importante dirigente gremial dijo alguna vez que es “como la Legión Extranjera”. No se trata de homogeneizar esta diversidad, sino de mantenerla. No se trata de evitar los conflictos, sino de permitir que se manifiesten para poder conocerlos y actuar sobre los mismos. La diversidad ofrece en su imprevisibilidad, las mejores oportunidades para aprender. En función de proteger esta diversidad que tanto enriquece el clima de aprendizaje, la libertad y autonomía son los valores rectores de la UNR. Estos valores refuerzan las prácticas informales que surgen de la necesidad de mantener la operatividad dentro de las rigideces burocráticas (que paradójicamente, también fueron instrumentadas para preservar este sistema). La coordinación entre distintas áreas, implica negociar y ceder autonomía. El necesario planeamiento aunado a la dependencia en la colaboración con otras áreas, con líneas de autoridad paralelas, implica limitaciones en la autonomía decisoria de cada grupo particular. La gestión de la diversidad exige torsiones pragmáticas a las autoridades directivas. En muchos casos la rigidez se supera cuando la propia autoridad que resuelve una acción, falta a su propia resolución, o anticipando conflictos, delega sus atribuciones, acepando lo que acuerden sus subordinados. La desarticulación operativa es un efecto inevitable. No se puede esperar que grupos con intereses contrapuestos lleguen a un acuerdo proactivo, en el mejor de los casos acuerdan no innovar. El éxito en la coordinación depende de una confianza y afinidad de intereses erosionadas por la propia cultura organizacional. La percepción de que la recolección de residuos es una actividad deshonrosa es un problema que atraviesa a la sociedad con la que la institución realiza intercambios, incluidos los propios sujetos devenidos en agentes, también los afectados a tareas de maestranza. Los alumnos, están atravesados por esta cultura. Si consideramos que se encuentran inmersos en un proceso educativo integral, el pensamiento y conducta de los mismos es también -en cierta medida- responsabilidad del personal docente. La responsabilidad social no puede limitarse a conservar a los empleados en sus cargos cumpliendo tareas pasivas. **El desprestigio es una causa indirecta de lesiones, si es la razón de que el régimen de trabajo sea tan informal** (no se capacita al personal, no se coordina el trabajo, se debilitan las instancias de articulación). **El desequilibrio en la distribución de tareas conduce a que algunos empleados estén sometidos a mayores cargas físicas que otros, por la coincidencia entre zona de trabajo (región física) que concentra tareas que obligan a la repetición de gestos operatorios y el poco tiempo disponible para ejecutar la rutina.** Este modo de trabajo que producto de la improvisación y la evitación de situaciones conflictivas, es

justificado como un dispositivo formulado en torno de necesidades operativas, no tiene en cuenta los aspectos relativos a la prevención de lesiones asociadas a cargas físicas. El 30% del personal afectado a tareas de limpieza tiene lesiones permanentes asociadas a estrés bio-mecánico o trauma (ver Anexo 1 Entrevistas) ¿Es un número significativo de casos? ¿Se puede demostrar una relación entre régimen de trabajo y lesiones/accidentes? Solo se podría demostrar de un modo indiscutible en el futuro, comparando estos casos con en número de casos resultantes de la operación en un entorno de trabajo en el que se hayan mejorado las variables asociadas a la exposición a riesgos psicosociales, especialmente las relativas a estrés bio-mecánico.

PROPUESTAS DE MEJORA

¿Cómo lograr la aceptación del problema?

El arrastre de viejos problemas, añade una dificultad extra a cualquier propuesta de mejora: se trata de solucionar un problema que no es reconocido como tal. El modo como las autoridades evaden las preguntas (ver Anexo 1 Entrevistas), revela que lo que señalo como un problema, no es mas que un efecto de las soluciones que han hallado a otros problemas. Si este problema es **su solución**, podemos anticipar que otra solución (o la sola sugerencia de aceptar el problema como una realidad) será vista como un despropósito, alertando los mismos mecanismos de negación que dieron como resultado la situación actual.

A continuación se presentan dos propuestas. La primera es sencilla, nada novedosa: es una solución obvia que se presenta cíclicamente de modo informal (ver Anexo 1 Entrevistas) por las personas que mejor entienden el problema: El personal de maestranza. Se trata de “vender” el problema junto con la solución. Que la solución resulte un ajuste silencioso e inmediato, y que el contenido social del problema no sea parte ni de la argumentación ni de la propuesta. Esta vez, formalizada y apuntalada desde esta investigación, resultaría suficiente argumento para implementarla no “cargarse” de personal incapacitado para cumplir con sus funciones, con la consecuente duplicación de cargos. Esta propuesta consiste en actuar sobre el problema mismo, es “quirúrgica” y viable, pero no ha tenido respuesta afirmativa.

La segunda es un verdadero proyecto y actúa sobre las causas. Para desarrollar un proyecto hace falta una visión, y para desarrollarla hay que creer en el cambio. La viabilidad de un proyecto institucional no se reduce a una cuestión técnica, se requiere una identificación colectiva con la propuesta. El obstáculo de **cualquier** propuesta es la interrupción de la gestión horizontal, precisamente lo que hace posible el aprendizaje institucional. **En este caso la idea es aprender a aprender.** El único argumento de persuasión de la primera se basa en la lógica técnica. Esta --que como toda propuesta implica una toma de posición ética-- se apoya en los valores institucionales, que por institucionalizados y explicitados pueden ser valorados (además) con un criterio técnico: Las políticas de inclusión, democratización y desarrollo no son solo palabras, son parte de la normativa. ¿Cumplimos con las normas? Determinar los elementos que hacen a una organización eficaz no es difícil (con los libros en la mano), pero estas demostraciones no son suficientes (¿son realmente demostrativas?). Aunque la interpretación de la ley y gestión horizontal sean responsabilidades demasiado importantes para confiárselas a cualquiera, la Dirección del IPS debe ser autocrítica y comprender que no se puede ser humilde cuando se trata de investigar un problema institucional, realizar un análisis crítico y realizar una propuesta concreta.

ARBOL DE PROBLEMAS

- *Baja productividad.
- *Personal prematuramente incapacitado.
- *No-identificación con la organización.
- *Bajo rendimiento.
- *Ausentismo.
- *Actitudes evasivas de los espacios de trabajo.

*Desmotivación. Stress Psicológico.

- * Empleados con lesiones asociadas a cargas físicas.

PROBLEMA En el Instituto Politécnico Superior "General San Martín", el personal no docente afectado al área de Mantenimiento Producción y Servicios Generales-Tramo Inicial sigue un régimen de trabajo que alterna periodos de inactividad y trabajo intenso.

-
- *No se coordina correctamente el trabajo.
 - *Desequilibrio en la distribución de tareas.
 - *Los problemas se naturalizan.

- *La-dirección-no-comunica-sus-necesidades en-forma-directa
- *Se negocian derechos y responsabilidades.

*Actividades-de-carácter-solo-operativo.

- *Deficiente-formación-de-canales-de-comunicación-no-orgánicos.
- *Suciedad desmesurada, vandalismo.

-
- *Percepción de la recolección de residuos como una actividad deshonrosa. (por parte del personal **NO** PSG (y del alumnado)
 - * Percepción de la recolección de residuos como una actividad deshonrosa. (por parte del personal PSG)

-
- +Desprestigio inherente de las tareas de limpieza
 - *Personal PSG carece de capacitación y autoridad formal.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

*Menor ausentismo.
actividades.

* No hace falta reclutar mas personal parta estas
*Mejora del rendimiento.

*Lealtad a la organización.

* Mejor predisposición para el trabajo.

*Clima motivador.

*Disminución del número de lesiones asociadas a cargas físicas.

Situación Objetivo: En el Instituto Politécnico Superior "General San Martín", el personal no docente afectado al área de Mantenimiento Producción y Servicios Generales-Tramo Inicial es valorado. Sigue un régimen de trabajo que considera sus necesidades y distribuye las cargas físicas, minimizando el estrés biomecánico.

*Se coordinan correctamente las tareas.

*Se discuten los problemas.

*Tareas correctamente distribuidas.

*La dirección acuerda-coordina en forma directa.

*Se respetan derechos.

*Régimen de trabajo equilibrado.

*Canales de comunicación no orgánicos desarrollados.

*Se asumen responsabilidades.

*Sociedad-desorden previsible.

*Percepción de la recolección

*Percepción de la recolección

de residuos como una actividad
de apoyo que añade valor.

de residuos como una actividad
de apoyo que añade valor

(por parte del personal **NO** PSG)

(por parte del personal PSG)

(por parte del alumnado)

*Respeto igualitario por la persona.

PROPUESTA DE MEJORA 1

Objetivo general de la propuesta de mejora: Atenuar los factores de riesgo psicosocial en el personal MPSG-TI del Instituto Politécnico Superior.

Objetivos específicos:

1 - Adecuar el régimen de trabajo del personal afectado a tareas de limpieza., considerando la perspectiva de la prevención de riesgos psicosociales.

2 – Que el nuevo régimen responda a las necesidades operativas y sea viable.

Situación Objetivo: En el Instituto Politécnico Superior “General San Martín”, el personal no docente afectado al área de Mantenimiento Producción y Servicios Generales-Tramo Inicial es valorado. Sigue un régimen de trabajo que considera sus necesidades y distribuye las cargas físicas, minimizando el estrés biomecánico.

ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Nivel puesto de trabajo: En este nivel se manifiesta el problema, por eso la investigación se concentró aquí, pero una solución surgida a este nivel solo sería posible si es discutida y consensuada, circunstancia que no se produce. La No-identificación con la organización es una consecuencia del problema, que retroalimenta –mediante la transacción de iniciativa y participación por menor dedicación y responsabilidad—la percepción de la recolección de residuos como una actividad deshonrosa por parte del personal PSG. Una iniciativa a este nivel surgiría solo como propuesta (como este trabajo) -no como decisión- potencialmente en forma de conflicto a partir de una situación emergente.

Nivel Organización: Es donde se encuentra la capacidad decisoria, por lo tanto, también la responsabilidad. Debemos considerar que los factores de riesgo psicosocial como desprestigio social, cargas físicas, etc. son inherentes a las funciones del personal afectado. Estos factores solo pueden atenuarse. La percepción de la recolección de residuos como una actividad deshonrosa --en los términos de Neffa-- por parte del personal **NO** PSG, en particular los directivos, mas precisamente la escasa atención que se presta a estos procesos por su carácter auxiliar, explica que no haya percepción de la situación o sea negada.

Nivel Procesos: En este nivel se encuentra la causa directa del problema. Nunca hay pruebas demostrativas de que el régimen de trabajo causa las lesiones, este trabajo se propuso presentarla como la hipótesis mas acertada. Aceptar la hipótesis y modificar el régimen, es el experimento que la demostraría, con resultados. **Queda constituido así el único indicador de**

éxito de la propuesta de mejora: una reducción significativa de lesiones en un periodo de tiempo a establecer.

La resistencia al cambio (sin mencionar el reconocimiento del problema) puede eludirse con una disposición impersonal, similar a las que hoy guarecen al problema. En este sentido existe –en este caso particular-- un modo de mejorar la articulación reduciendo al mismo tiempo la comunicación horizontal (que es causa de conflicto cuando las diferencias no pueden reconciliarse).

PROPUESTA: Cambiar el horario de trabajo de las personas afectadas a los puestos que realizan tareas rutinarias de limpieza en el 1º y 2º pisos en el turno mañana, comenzando a las 4AM (dos horas antes), disponiéndose de 3:30 hs para completar la rutina que hoy se realiza en 1:30hs. Estas personas se retirarían 2hs antes (normalmente horas muertas).

El convenio colectivo de trabajo en su artículo 74º contempla la posibilidad de realizar tareas en horarios nocturnos o días inhábiles. Puede ofertarse como compensación, por lo inhabitual del nuevo horario, una reducción horaria de 3hs, como lo prevé el artículo 75º del CC. A los efectos de formalizar el nuevo régimen debe intervenir la Comisión Negociadora de Nivel General (art 75º CC). Una vez aprobado puede ser implementado en modo inmediato.

PROPUESTA DE MEJORA 2

OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE MEJORA (que): Atenuar los factores de riesgo psicosocial en el personal MPSG-TI del Instituto Politécnico Superior.

SITUACIÓN OBJETIVO (para que)

La implementación de técnicas que aporten a la gestión horizontal creará en el Instituto Politécnico Superior "General San Martín" un clima de trabajo asimilado a las políticas de inclusión, democratización y desarrollo de la Universidad Nacional de Rosario.

PROPUESTA (que voy a hacer)

Crear dentro del IPS un espacio nuevo, administrado por un coordinador respaldado por la Dirección del instituto (esta persona puede reclutarse dentro del ámbito de la UNR), donde se convoque al personal docente y no-docente, para la realización de actividades nuevas que estimulen la comunicación, favoreciendo la formación de roles diferentes a los pautados y reforzados por la acción organizacional rutinaria.

Al tratarse de actividades desalentadas por la cultura organizacional. (no se considera un deber lo que exceda la comunicación vertical), se recomienda dotar de carácter obligatorio a estas reuniones, como única garantía de que no fracasen por la inasistencia del personal.

FUNDAMENTACIÓN (por que)

La salud de los trabajadores, la gestión de lo emergente, la necesidad de contar con personal adaptable a los cambios contextuales (sociales, económicos, culturales), exige la adaptabilidad a nuevos roles a partir de un aprendizaje compatible con los valores públicos: solidaridad, bien común, transparencia. La Carta Iberoamericana de Calidad en la Función Pública en su art. 32 y 33 exhorta al compromiso de las autoridades para establecer prácticas que resulten en la promoción de un clima de colaboración y participación del personal, como condición necesaria para la mejora permanente del servicio.

La mayor permeabilidad de los cercos internos es la clave para que los roles formales no definan por completo las relaciones informales. La única utilidad de la restricción del contacto informal es esconder déficits personales. **ESTA PROPUESTA, EN OPOSICIÓN AL CRITERIO QUE CONSIDERA LOS INTERCAMBIOS INFORMALES COMO EROSIVOS DE LA AUTORIDAD, SE BASA EN LA NOCIÓN DE QUE LA EXPOSICIÓN EN LOS ARRIESGADOS CONTEXTOS INFORMALES (los escenarios blandos, donde no es posible esconderse detrás de una investidura) ES EL MEJOR**

ESTIMULO AL CRECIMIENTO PERSONAL, QUE REDUNDA EN BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN. El desarrollo del potencial personal es la base del desarrollo social e institucional.

ACTIVIDADES (como lo voy a hacer)

La gestión horizontal es la gestión de lo humano, de todo lo que escapa a lo formal (y formalizable). Esto es posible mediante la aplicación de técnicas que faciliten el contacto con **el otro**, y pongan de manifiesto lo ilusorio de los roles asumidos en un contexto en el que las necesidades operativas rutinarias no son importantes. Un **escenario blando** es un marco de humanidad en permanente formación, un espacio de libertad donde las personas se ven despojadas del marco habitual (duro) de acción, y de los recursos y atributos acostumbrados, aquí el prestigio personal no depende de resultados. No hay nada que perder excepto los prejuicios. Las técnicas a aplicar son las que viabilicen la creación de roles en este contexto de libertad. **Un espacio lúdico imposibilita el uso de recursos apropiados a partir de los privilegios propios de roles formales y estables, y facilita el desarrollo de nuevos vínculos.** La democratización e imposibilidad de valerse de investiduras artificiales y recursos habituales, obliga a recurrir a **recursos propios y nuevos** para participar, y escuchar a personas que habitualmente solo valoramos a partir de su cargo.

Responsable: a determinar.

Cronograma de actividades: a implementar.

Estado de avance: a implementar.

RECURSOS (con que)

Financieros: a determinar (costo de los honorarios del coordinador)

Físicos: un aula libre en el Instituto politécnico.

Humanos: a determinar.

BIBLIOGRAFÍA

(27)Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María José. “Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales” ICSA 1989.

(19)Bonifacio, José Alberto. “Función Pública y Capacidades Estatales”

(18)Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos” Ed. Mc Graw Hill, 2000.

(26) de Certeau, Michel. “Historia y Psicoanálisis” Universidad Iberoamericana, 1995.

(17)Díaz, Cristina y Grandinetti, Rita María. Cuaderno de Cátedra 1-2007. “Dimensiones de Capacidad Institucional” Mimeo, Cátedra Tecnologías de la Administración Pública, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario, 2007.

(21)Berges, Alfredo. “APROXIMACIÓN A LA CULTURA Y CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN”. Papers de Formación Municipal. Número 5, Setiembre 1994.

(16)Eliot, Jaques. “La organización requerida”. Management Master.

(12)Etkin, Jorge. “Política, gobierno y Gerencia de las Organizaciones”. Buenos Aires, Ed. Prentice Hall, 2002.

(2)Carta iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Noviembre de 2003.

(23)Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. El Salvador, 26 y 27 de Junio de 2008.

(1)Decreto nº 366/2006 Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, vigente desde junio 16 de 2005.

(25) Frigerio, Graciela y Poggi Margarita. “El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos” Santillana, 1996.

(7)Jackson, Susan y Schuler, Randall. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” Blacwell Publishers, Oxford, 1999.

(14)Goffman, Erving. “Internados. Ensayo sobre la situación social de los enfermos mentales” Amorrortu Editores, 2001.

()Halls y Richards. “El medio externo y la organización”.

(13)Hodge, Antony y Gales. “Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico”. Sexta edición. Madrid, Pearson Educación SA, 2003.

(3)Ley 24.557 Riesgos del trabajo. Esta norma fue consultada a través de InfoLEG, base de datos del Centro de Documentación e información, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

(11)Mintzberg, Henry. “Diseño de organizaciones Eficientes” Editorial Ateneo, 1998.

(5)Neffa, Julio Cesar “Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en Argentina”. CEIL. Buenos Aires, 1985.

(4)(9)(6) “Organización del trabajo, salud y riesgos psicosociales”. Guía del delegado y delegada de prevención. Autores: **Teresa Castellá, Loly Fernandez, Nuria García, Miguel Lázara, Clara Llorens, María Menéndez y Salvador Moncada** (Artículos de **Daniel Stokols; Nelson y Sutton; Soo-Yee Lim, Steven I. Sauter y Naomi g. Swanson; Lim y Carayon**. Editado por: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS).

(15)Pfeffer, Jeffrey. “Organizaciones y Teoría de las organizaciones” Fondo de cultura Economica, 1992.

(8)Salvendy, Gavriel “Libro de Factores Humanos y Ergonomía” CRC Press, 2001.

()Ramió, Carles. “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Madrid, Ed. Tecnos, 1999. Cap. I.

(20) “Responsabilidad Social Universitaria” Manual de primeros pasos. **Francois Vallaey, Cristina de la Cruz, Pedro M. Sasia.** Mc Graw – Hill Interamericana Editores, 2009.

(21) Halliburton, Eduardo “Manual de reingeniería”

(24)Material de estudio provisto por la Cátedra de Tecnologías de la Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas. Rosario, 2009.

(22)Ferraro, Ricardo “Para que sirve la tecnología” Claves para todos, 1999.

ANEXO 1 Entrevistas

(Entrevistador)--Ayer estaba viendo por televisión (29/7/ 15 CANAL 5 ROSARIO) que vino la Superintendencia de Riesgo de Trabajo. . .

(Intendente)--Si. Hoy venían también.

(ent)--¿Cuál es el problema?

(Int)--No sabemos.

(ent)--Dijeron que venían a evaluar el estado del Politécnico, a ver si era seguro. . .

(Int)--. . .No. Eso la verdad que no. . .

(ent)--Tá bien.

(Int)--Porque parece que hubo varias denuncias. . .

(ent)--Justamente el trabajo que estoy haciendo es sobre accidentes de trabajo y enfermedades laborales en el personal afectado a tareas de limpieza. . .

(Int)--. . . Los accidentes son. . . como propiamente dice la palabra, son accidentes que uno no tiene previstos. Te puede pasar en cualquier momento.

(ent)—Tá bien, pero siempre hay un dispositivo de seguridad. Pasivo y activo.

(Int)--Pero depende de que te pase. Vos podes tener todo lo que ellos te dan y lo podes sufrir igual el accidente, depende de que accidente sea. Vos fijáte el último accidente que hubo acá dicen que fue por no tener calzado de seguridad. . . pero vos en un piso jabonoso resbalas igual. . .

--Con lo de S (Empleado que se fracturó ambos tobillos durante sus tareas. Resbalo —en suelo seco- en una de las escaleras entre el primero y segundo piso) ¿Qué te dijeron? ¿La única observación que hicieron fue el calzado?

(Int)--No. Acá no se dijo nada. Directamente vinieron a ver el lugar del accidente.

--Ellos no dijeron nada. Vinieron, evaluaron, y no te dijeron nada. . .

(Int)--No vinieron a ver nomas. . . Donde había sido el accidente. . .

--Yo escuché que había toda una historia con el calzado. Hasta que se pueden negar a pagar porque no usaba calzado de seguridad (Testimonio del propio afectado)

(Int)--No.

--¿No?

(Int)-- Si vos te caés como cayó él, el calzado no te sirve.

--Estamos discutiendo dos cosas distintas, lo que yo escuche es que se agarraron del calzado para no hacerse cargo.

(Int)--Si, no sé. Yo te digo que no hay manera de prevenir una caída. Aunque me caiga con esto (Señala su calzado. Tiene puntera de acero, para prevenir lesiones causadas por la caída de objetos pesados y suela aislante de altos voltajes. No protege el tobillo) me puedo romper una pata.

--Ponele. Pero se pueden proteger los tobillos con calzado de media caña. O eso dicen. Lo que yo quiero saber es si te hicieron alguna observación.

(Int)--A parte ¿que saben lo que llevaba puesto?

--Vienen a ver y se fijan en el calzado que usan los demás.

(Int)--Si, pero ¿que saben de lo que llevaba puesto en ese momento?

--Probablemente lo entrevistaron y le preguntaron.

(Int)--Ah, bueno, si dijo eso, es otra cosa.

--No sé lo que dijo. Son posibilidades. Te digo lo que sí sé. Nadie usa calzado media caña. Es lo que pudo prevenir una lesión como esa. Cuando yo denuncié que estaba mal del hombro –casi dos años antes- pasó lo mismo, vinieron y observaron que nadie usaba calzado de seguridad. Te lo dijeron. Fue la única observación que hicieron. Lo sé porque vos me lo contaste en su momento. Ellos nunca hablaron conmigo, no me recibieron, nunca tuve una junta médica, deduzco que los vieron laburando a ustedes.

(Int)--No. No dijo. No.

(Mayordomo del tuno mañana)—No dijeron nada.

(Int)-- En su momento vinieron y preguntaron la función que vos hacías, donde hacías y los elementos que vos usabas. Le mostré lo que hay ahí: balde, trapo de piso, escoba y escobillón.

--Ahora me decís que nunca te dijeron nada. Para ellos está todo bien.

(Int)--No dijeron nada. Vino el mismo tipo que cayó la otra la otra vez con lo que le pasó a S y no dijo nada.

--Ok. . . ¿Existe algún tipo de plan, o pautas sobre cómo administrar el trabajo para prevenir accidentes o lesiones? ¿La ART les sugiere algo?

(Int)--Y no. Eso está en cada uno. Hay que tener cuidado, usar los guantes que nos dieron. . .

--Ta bien. A lo que voy es si. . .

(Int)--Usar el calzado que nos dieron el año pasado. (Se dirige al Mayordomo) ¿Cuándo nos dieron estos?

(May TM)—2014.

--Tá bien, pero a lo que voy es si existe un programa. ¿Vino la ART en algún momento y les dijo: hagan así.

(Int)--No eso depende del empleador. El empleador te tiene que proveer todo. Por ejemplo yo laburaba en la fábrica y siempre te decían que te pongas las gafas para usar la piedra. . .

--Tá bien, lo que pasa es que los estándares de seguridad, en cada ámbito de trabajo, los tiene que determinar la ART. Si hay que tomar medidas. Si hay que seguir un régimen especial. Por ley es así. Si el empleador se quiere adelantar y resolver antes --si sabe como- lo hace y después viene la ART, los supervisa y les da el visto bueno. La cosa es que los que van a responder son ellos. Vos estas a cargo, pero ellos te dicen como y responden en la medida que vos te ajustes a los estándares mínimos que te imponen ellos. El laburo lo administran ustedes. Está el empleado raso, y por encima, en el medio y hasta arriba de todo están ustedes dos. No hay nadie mas que supervise que todo se haga en tiempo y forma. Si ustedes no saben nada yo tengo que entender que no hay plan. ¿Es así?

--(May TM) La ART no sirve para nada. ¿Vos no fuiste a esa reunión que hicieron una vez?

--Estuvimos media hora para que nos expliquen como agacharnos a levantar una birome sin jodernos la espalda.

(Int)--Pará esta esto. . . La comisión de Riesgo de trabajo. Ellos fueron los que nos dieron estos zapatos que están homologados por la ART (los mencionados anteriormente)

--Ta bien. Pasa que nosotros no trabajamos ni con materiales eléctricos ni con objetos pesados.

(May TM)--A veces sí.

--Tá bien. El tema no es lo que sobra, sino lo que falta. No protege el tobillo. Pero bueno, entonces hubo algún cambio con el tema del calzado. ¿Cuándo fue?

(Int)--En año pasado. Acá lo que pasa es que no se hace nada hasta que pasan estas cosas. S parece que los tenía y después se los cambió. No sé como hizo.

--Igual no protegían el tobillo. Escucháme, yo me entero de las cosas. Las voy a poner aunque no me digas vos. No pasa nada con esto, es todo propiedad intelectual del Poli. No se puede publicar. Me podrían iniciar acciones legales. La gente que va a leer esto son un par de profesores que les interesa la forma no el contenido ¿Ta?

(Int)--El control lo tiene que hacer, yo calculo, si hay una comisión de riesgo. . . que salgan a caminar y miren al personal. Nosotros ta dimos el calzado, si ya no lo tenés compráte otro. No sé. Esas cosas.

--¿Esa comisión cuando se formó?

--Bien exacto no sé. . . Un año y. . . Ponele dos años.

(May TM)--Ta la hija de la Bolati ahí.

(Int)--Ella fue la que rechazo -a mediados del año pasado- el calzado. Yo tuve que ir a la sede y pedir los calzados de seguridad que pidieron ellos.

--Entonces esta comisión si hizo una observación sobre el calzado. ¿Fue la única que hizo?

(Int)--Si porque el resto de la ropa a ellos no les interesa.

--¿La comisión o la ART?

(Int)--La ART. Como te vistas a ellos no les interesa.

--Tá bien. Eh. . . Ustedes parece que ustedes identifican la seguridad con los elementos. Es todo calzado, matafuego, todo muy concreto. Toma, te lo compré, me desentiendo.

(Int)--Eso está en cada uno. Si vos no te cuidas. . .

--Sobre el régimen de trabajo, que incluye como usan esos elementos ¿No dicen nada?
--cualquiera de los dos, la comisión o la ART-- ¿Así está todo bien?

(Int)--Si. A mi no me dijeron nada.

--¿Cuánta gente tenés afectada a tareas de limpieza?

(Int)--Y, en este momento, como 30.

--¡30!

(Int)--Y si, tranquilamente. Con todos los que vinieron nuevos ahora.

--Pero de limpieza únicamente.

(Int)--30.

--¿Y cómo están distribuidos? ¿Cuántos en cada turno?

(Int)--(Consulta con el Mayordomo) Ponele a la mañana 12, a la tarde 12, y los de la noche.

--¿Cuántos son?

(Int)--(Mas cálculos) 4.

--Tá bien. Lo que pasa. . . Yo a limpieza no estoy ya no estoy afectado.

(Int)--Pero yo te tengo que poner porque estas afectado a Servicios Generales.

--Si, eso olvidate. No estamos hablando del personal que tenés a tu cargo. Yo apunto solo a los que hacen limpieza. Por ejemplo L (tareas pasivas) ¿vos la contaste?

(Int)--Si, porque está a mi cargo.

--Claro pero olvidate. . .

(Int)--Ella si tiene que hacer algún trámite figura así.

--Tá bien, pero olvidate de las formalidades. Solo limpieza. Por ejemplo a la noche, yo no hago tareas de limpieza ¿Vos lo contaste a R?

(Int)--Si.

--R labura manejando material de laboratorio.

(Int)--Si pero el figura Servicios Generales, si pasa algo me van a venir a preguntar a mi.

--Yo no te hablo de la posibilidad de que le pase algo. Te pregunto por tareas de limpieza. Te digo lo que yo observo: a la noche no se hace limpieza.

(Int)--Si, quedan E y N.

-- E es supervisor. Yo hablé con N él y me dice que no tiene ninguna zona asignada. Pasa un trapo si cae un café. De la noche nadie está afectado a tareas rutinarias de limpieza.

(Int)--Si, bueno que se yo, dos. Yo los tengo que poner porque están afectados.

--Ta bien. Ahora, ya no te pregunto mas quienes están afectados, sino quienes lo hacen efectivamente. ¿ A la mañana quienes hacen tareas de limpieza?

--(Int y May al unísono) ¡Todos!

--Pero pensá en la gente en tareas pasivas.

(Int)--Y. . . tres son L, G, y A. ¿Vos como los vas a poner?

--No voy a poner nombres. Te pongo un número.

(Int)--Mmm Bueno. (Hacemos un relevamiento completo y detallado. Son: turno mañana 12 incluidos 4 – faltaba C- de los 5 con tareas pasivas, uno -S- con licencia medica prolongada. Todos lesionados en el turno mañana, dos supervisores, solo 5 hacen tareas de limpieza. Turno tarde 8 incluidos un supervisor y otra persona con tareas pasivas que declara que sus problemas médicos no se relacionan con el trabajo. Turno noche: como se describe mas arriba.)

--De los que están con tareas pasivas ¿Cuántos se lesionaron en el trabajo?

(Int)--No. Eso no lo podes saber nunca. Igual ellos tienen una carpeta médica, les reconocen todo, así que se habrán lastimado acá.

-- Por ejemplo A. Hacia el mismo trabajo que yo. Misma zona. Mismo horario. Siempre le la escucho decir que se lastimó acá. La reemplazo yo y me lesiono 3 veces, 3 licencias, codo derecho. Izquierdo y hombro derecho. Salgo. . . Me reemplaza la piba nueva. . . Ya veremos. . .

(Int)--Si bueno. . . una con la cervical, el otro la columna, yo no sé. . . Te digo acá se les reconoció todo, licencias.

--Eso es otra cosa. Siempre les van a reconocer todo con independencia de donde se lesionaron y como. También enfermedades inculpables. A lo que voy es: ¿Ninguno denunció nada. . . de los 4. . ? Que vos sepas.

(Int)--No. Son enfermedades comunes que surgen por x motivo del trabajo. No fueron accidentes. Además no se si no vinieron así.

--Lo sabes por el testimonio, coincidente con la lesión. Por ejemplo L.

(Int)--(Habla de las lesiones de L y C, No tiene información a cerca de donde y como)

--Tá bien. Eso lo voy a hablar con ellos.

(Int)--Te digo, a ellos se les reconoce todo. Licencias. . .

--Tá bien, eso está bien. Ahora yo me pregunto que sabes vos de la gente. A mi me dicen que se jodieron acá, A por ejemplo, ella me dice que si. Vos lo que sabes es que un día te cayeron con un papel "mira, esto no lo hago mas"

(Int)-- Ellos tienen una carpeta médica donde dice las cosas que pueden hacer y lo que no pueden hacer. A No puede caminar mas de 30 mts, no puede agacharse ni a levantar un papelito. Pero yo no se donde se lastimó. No es como lo se S. Él sabemos que se accidentó acá, pero lo demás ¿Cómo lo podes saber?

--Tá bien, pero lo de ella sería una enfermedad laboral.

(Int)--Si pero como lo podes saber. Capaz que se lo hizo en la casa. ¿Cómo podes saber?

--Por la lesión y el testimonio. Yo no te pido pruebas. Me pregunto si tomaste nota. Por empezar: ¿Le creés?

(Int)--No podes saber. Ahora te sacan radiografías en el momento en que entras a laburar para evitar juicios. Por ahí si vos reclamás ellos te dicen, Bueno cuando te tomamos ya estabas así, pero con A yo no se como hicieron.

--Tá bien. Tá bien. Dejá.

(Int)--No se.

--Listo. Te digo: yo si me lesioné en el trabajo.

(Int)--Si pero todavía no estas en tareas pasivas, quiero decir es temporal. Todavía no es definitivo.

--En fin. Tengo una nota del médico que dice que no correspondería que yo siga haciendo el mismo trabajo. No estoy apto.

(Int)-- Bueno vamos a ver en seis meses, pero esto no es lo mismo. Son tareas pasivas permanentes.

--Tá bien.

(Int)--Dentro de seis meses vemos que puedes hacer vos. Tareas pasivas o tareas diferenciadas.

--Tá bien. ¿Esta comisión no hizo alguna propuesta para capacitar al personal?

(Int)-- Y vino la ART cuando vos te lastimaste y nos dio una charla, sobre como levantar peso y eso...

--Lo que yo tengo está asociado a movimientos rotativos repetitivos. Trapo y escoba. No al peso. Son una suma de micro-traumas. Claro que ese es el diagnóstico del Área Salud y Trabajo en El Centenario y de mi médico. Ellos no sabrían porque me negaron una junta médica.

(Int)--Bueno hicieron esa charla. Salvo que hayan hecho algo más.

(May TM)--Nosotros estábamos en bolas cuando cayó la ART, boludo. En seguida cayó la ART a hinchar las pelotas. Nosotros no sabíamos nada.

(Int)--Inclusive fueron allá, a hablar con Mella (Coordinador General).

--Te explico. . . Yo sentía dolor. Me hice estudios, y con eso me fui al Centenario. Ya estuve achacado de ese hombro y en su momento me dijeron (En el Área Salud y Trabajo): Si volvés con el mismo problema, trae estudios y diagnóstico. No podía faltar y empezar de nuevo. Mientras conseguía turnos se fue agravando. Voy al médico pensando que era más de lo mismo –tendinitis- y había calcificaciones. Me avivan en El Centenario, la doctora me dice: “esta es una lesión típica del trabajo que me describís” es ella la me manda a la ART. Que incluso voy y no me dan pelota. No me calenté, lo tomé como una formalidad, me dijeron que vaya: y fui. Después cuando me doy cuenta de que no tenía guita para el tratamiento, porque la obra social no se hace cargo de las ondas de choque, ahí ya me empecé a preocupar. Igual lo que yo denuncié fue una enfermedad laboral, no un accidente, es algo que le toma su tiempo instalarse. ¿Me entendés? Para denunciar una enfermedad laboral hace falta un diagnóstico, tengo que estar apoyado por un diagnóstico, no puedo –puedo pero no tiene valor para nadie- sacar mis propias conclusiones. Por eso no hubo una denuncia inmediata.

(Int)--Eso no estuvo hecho en tiempo y forma. Primero te vas a personal y después a la ART.

--Primero: Si se hizo en tiempo y forma. La doctora del Centenario notifica al Poli, por escrito. Ella me dijo que me desentienda.

(Int)--Vos hiciste todo en forma particular y después fuiste a la ART. Tá mal. Tuviste que ir primero. Así es como se manejan ellos.

--No. Yo sigo el orden que me haga falta seguir. La ley dice que tengo años para reclamar. Yo te explico por qué ustedes no se enteraron: todas las facultades mandan cadetes con frecuencia a buscar los partes médicos menos el Poli. Me lo dijeron en el Centenario. A veces han tardado meses en llegar. Ustedes se enteraron a lo último porque se manejan como el orto. No importa lo que pasó, la ART está obligada a actuar. Me rechazan porque si. Primero porque –supuestamente- no fui a una junta médica a la que no me citaron nunca. Es la SRT me dicen que no es motivo. Después argumentan enfermedad inculpable. El abogado me dice que son así, a PREVENCIÓN no le llegas por la vía administrativa. Haceme juicio porque no te voy a dar

bola. Los tipos te quieren ablandar hasta el final. Son así, a S parece que también lo quieren cagar. Todavía tengo que averiguar bien como es eso.

(MayTM)--Bueno pero igual vos nos tuviste que avisar a nosotros. Porque los tipos nos salieron de la nada.

--En ese momento yo no sabía cómo es el tema. Hice lo que pude. Que sabía que iban a venir acá y todo eso.

(Int)— (se dirige al May TM) ¿Y por que hicieron tanta historia cuando vinieron acá? ¿Vos te acordas?

(May TM)--Es como dice él, es todo un teatro que te hacen para no pagar.

--Te hago la última: ¿Vos haces o sabes de algún tipo de evaluación?

(Int)--Nunca me pidieron que evalúe a nadie. . .

--Ahjá. . . vos decís que no está entre tus funciones evaluar a nadie. . .

(Int)--Si en el decreto 366 dice que si. Hay un montón de cosas que hay que evaluar.

--14 cosas distintas se evalúan. El superior directo participa siempre de una evaluación.

(Int)--Si, si yo lo tengo, pero a mi nadie me pidió nada.

--No sabes de ninguna evaluación.

(Int)—No. Tendrían que evaluar. Sobre todo si le van a dar una categoría a alguien, eso tiene que salir de una evaluación. Si es trabajador, colabora, no hace problemas, todas esas cosas. Acá viste como es. . .

--Algún criterio siguen para promocionar a alguien. ¿Cuál será?

(Int)--Por ejemplo si hay dos perdonas que entraron el mismo día y están empatadas en todo, ponele que vienen colaboran y todo y no desempatan, entre un soltero y un casado se lo dan al casado, si los dos son casados al que tiene mas hijos, y así, y si empatan en todo sorteo. Igual ahora lo manejan de otra forma. Pero no sé, porque no me quiero meter en esas cosas. Por eso te digo que hay ciertas cosas que mejor no. . . ¿Viste? Yo te digo porque no se como te conviene poner en éste estudio.

--No pasa nada. . . Digo yo que no pasa nada. Dejá el tema del criterio que siguen para evaluar, aunque evidentemente algo se evalúa. ¿Quién evalúa?

--Ah, no. . .

--Eso nos llueve. Este viene para acá, este va para allá. . .

(Int)--. . .Por ahí, si hay que hacerlo como marca la ley. . . Pero yo creo que no se hace en ninguna parte (mira al mayordomo).

(May TM)—Naaaaaa

--Ha visto.

--Ok. El otro día me sorprendió como resolvió la directora mi horario. Es sencillo: que hace falta, cuando puedes venir.

(Int)--Arbitrario.

--Yo no diría arbitrario. Por lo menos lo discutieron conmigo. Quiero decir: No hay muchas vueltas. Que voy a hacer de aquí en adelante, podemos estar hablando de años, se decidió en treinta segundos. Cuando lees el decreto, resulta que hay una carga horaria mínima, después se negocia todo. Los horarios dependen de "las necesidades del servicio". Te digo que es novedad porque siempre escuche que la gente tiene que venir a laburar en los horarios del politécnico.

(Int)--Seguro. De 6AM a 23:45

--Eso ¿por qué tiene que ser así necesariamente?

(Int)-- A veces hay que quedarse hasta tarde porque puede quedar gente.

--Tá bien. Siempre tiene que haber gente. Pero por que no se puede laburar, por ejemplo a las 2 de la mañana?

(Int)--Alguna vez se hablo, pero por el tema del seguro se dio marcha atrás. Pero se puede implementar.

--El politécnico podría estar mas limpio trabajando de madrugada, entonces por qué no. . .

(Int)--La gente no va a querer venir.

--Hacer venir a la gente. Esa es la parte difícil. ¿Y el seguro? ¿Qué problema hay? Se hace otro tipo de seguro.

(May TM)-- En una yo quería entrar 5 AM y Mella (Coordinador General) me dijo que no se podía por el seguro. No sé ni que excusa puso. Es mentira, después me avivaron ¿Qué seguro si a la madrugada hay gente. Esta la guardia. Te boludean.

--¿Y tienen seguro ellos?

(May TM)--Claro, como no van a tener.

--¿De quién fue la idea en su momento, de laburar de madrugada?

(Int)-- No. Yo te hablo de hace un montón de años atrás. No se.

--Pero en esa época se podía. ¿Qué cambió?

(May TM)-- Yo entraba a las 5 antes.

--¿Cuándo?

(May TM)-- Antes de Mella.

(Int)--Nosotros dos nomas veníamos a esa hora.

--¿y que pasó?

(Int)--Y en 2006 vino el tema de la ART y pusieron el horario de 6 en adelante.

(May TM))—Y como estas vos de eso.

--Duele. Ya no tomo medicación pero me advirtieron que va a seguir doliendo posiblemente para siempre. La cirugía salió bien. Los arpones quedaron bien, la articulación está estabilizada. Pero hay un aspecto clínico que es impredecible.

(Int)--. . . Y estos días de humedad. . .

--Son los peores.

Entrevista 2

-- (Entrevistador) Algo que me quedó pendiente es que hablemos un poco de cómo se organiza el trabajo. . .

-- (Intendente). . .

--(Entrevistador) Por ejemplo: Yo noto que vos dividís en zonas y pones una persona a cargo de mantener esa zona.

--(Intendente) Si. Cada uno es responsable de lo que pasa en su zona.

--(Entrevistador) Ajá. ¿Es para deslindar responsabilidades?

--(Intendente) Si. Si no, no se hace responsable nadie. Así. . . Bueno, esta es tu zona, si hay algún problema es culpa tuya. Después si te va faltando gente si, les pido que se ocupen de varios lugares a la vez.

-- (Entrevistador) Que colaboren.

--(Intendente) Claro. Sobre todo lo esencial que son los baños y. . . En fin. . .

--(Entrevistador) Vos decís “cuando falta gente” ¿hay mucho ausentismo?

--(Intendente) Y. . . El que tiene que faltar falta, hay muchos artículos para faltar (Motivos que el Convenio Colectivo de Trabajo considera como validos. Están explicitados en forma de artículos) y la gente los usa. Después los podrán justificar. . .

--(Entrevistador) No. Seguro, hay que justificar las faltas, pero. . . a ver. . . Si haces uso de todos los artículos yo creo que no venís a laburar nunca, pero la gente viene ¿sí? Es lo mismo para todos los no docentes. ¿Faltan los de Servicios Generales en mayor medida que los administrativos?

--(Intendente) mmm. . . Mirá los que faltan son siempre los mismos. . . vos sabes. . . Ponele que son 90 no-docentes y por ahí son. . . 10 los que son de faltar, hay gente que se toma setenta y pico de días al año. Son las mañan que tienen. Igual acá el mayor problema han sido los accidentes, que te dejan sin gente por mucho tiempo. . .

--(Entrevistador) Estaba pensando que a la tarde si tienen otro sistema. Yo los veo que van de aquí para allá. Todos andan por todos los pisos, colaboran mas.

(Hay mucho ruido y la entrevista se dificulta. Se invita a participar a la persona que interrumpe)

--(Entrevistador) . . .Y en la época de S. como era ¿eh?

-- (S) Eh!

--(Entrevistador) Cuando hacías este laburo. . .

--(S) Te hacían desastres. Como ahora que a A. le queman las cosas de limpieza día por medio, antes también. ¡Sabes lo que era? ¡El aula de dibujo! ¿Sabes lo que eran los pisos? Había agujeros en los pisos.

--(Entrevistador) Todavía hay. . .

--(S) Lo arreglaban y lo volvían a romper. ¡Había una mugre! Cortaban las laminas, se te metía todo en la rendija de la madera.

--(Entrevistador) Me ha pasado. Si por lo menos lo hicieran un bollo antes de tirarlo. . .

--(S) La primera vez que entre en La 1-14 (El aula 14 del primer piso. Recientemente acondicionada), pensé ¡Uh acá amontonan la basura! ¡La de cagadas de paloma que había ahí adentro! ¿Este es el basurero? –pregunto- ¡No! ¡Si acá estaban dando clases hasta hace media hora!

(Risas Generalizadas)

-(Entrevistador) -¿En que años hiciste ese laburo?

--(S). . .Y de 1995 a 2007 (En la actualidad es jefe de Publicaciones). . .Y siempre con el mismo sueldo. . .

--(Entrevistador) Y si. Era la época. . .

--(S) A parte éramos menos. Nos tenían de un lado para el otro, estaba X (un ex vicedirector) ¡Un forro! A los gritos ¿Te acordas? (al Intendente) ¿Viste que educado que era? Che ¿esto queda?

--(Entrevistador) Y si, boludo. Queda todo. Después esto lo voy a tener que transcribir, así que no hablen de futbol que no me sirve y lo voy a tener que poner igual. Todo esto queda porque es importante, porque ahora siguen siendo así. ¿Eh?

--(Intendente) Si. Son jodidos.

--(Entrevistador) Sobre el sistema de trabajo que tienen a la tarde. . .

--(Intendente) Ellos tienen su estilo, pero a la mañana no se puede. A la es mas tranquilo. A la mañana se complica: es cuando hay mas pibes vienen, están todas las autoridades. . . A la tarde hay que repasar lo que se hizo a la mañana.

--(Entrevistador) Y ¿por qué es prácticamente el mismo número de personas?

--(Intendente) Y porque tiene que ser así.

--(Entrevistador) Pero ¿Quién dice?

--(Intendente) Y es así. Viene de arriba, viene la resolución y te dicen está esta persona trabaja acá, trabaja allá.

--(Entrevistador) -No es así. Las resoluciones no especifican nada de donde va a ir a laburar la gente. Si vos me decís: hay una normativa que dice que tantos a la mañana, tantos a la tarde. . . Pero no, y el número de personas a la tarde y a la noche es prácticamente el mismo. . .

--(Intendente) Si bueno, es la misma discusión de siempre. Desde antes que vinieras.

--(Entrevistador)¿Tan difícil es coordinar? Sobre todo con los docentes ¿Por qué es tan difícil ir a limpiar una oficina? ¿Por qué –por ejemplo- te niegan la llave?

-- (Intendente)Si ese es un tema.

--(Entrevistador) ¿El intendente y el Mayordomo no se supone que tienen que tener acceso a todo?

-- (Intendente) Bueno, llave de las oficinas de abajo tenemos.

--(Entrevistador) Las oficinas de los no-docentes.

--(Intendente) Bueno y de la Dirección.

--(Entrevistador) Si podemos entrar a la Dirección y a Financiera ¿Por qué no podemos entrar al baño de preceptores del primer piso?

--(Intendente)Y. . . son así.

--(Entrevistador) Digo: no hay nada en el baño. Ponele que no tenemos acceso a ciertos lugares por seguridad ¿qué problema hay con el baño?

--(S)¡Tienen miedo de que les robes el papel higiénico!

(Risas)

--(Entrevistador)¿Por qué te parece que son así?

--(Intendente)Después hay muchos lugares donde no podemos entrar y antes si se podía, como Secretaria Estudiantil, antes se podía y ahora no.

-- (Entrevistador)¿Por qué te cambian la bocha así? ¿Quién te cambia la bocha?

--(Intendente) No sé. Vos de pronto tenés lugares que a la mañana no hay nadie y se podría trabajar, pero estamos acostumbrados a ir a la tarde, cuando hay gente –y después hacen problema- pero también tenés Óptica, que no hay problema y lo hace E. a la noche.

--(Entrevistador) Bueno, ahí tenés, óptica: hay equipos caros, historias clínicas, y no pasa nada. Te complican por capricho. ¿Cómo lo ves?

--(Intendente) Son así, sobre todo los jefes de departamento y algún vicedirector. Había lugares que siempre estaban cerrados y un día pierden la llave y dejan abierto para siempre.

--(Entrevistador) Sala de profesores.

--(Intendente) Por ejemplo. O preceptores del primer piso.

--(Entrevistador) Bueno. Pero ¿quién tiene autoridad para imponerte cosas? Vos decís: son así. Ta bien, pero los dejamos.

-- (Intendente) Bueno ellos tienen la llave. . .

--(Entrevistador) Y después pasan una nota por una tela de araña. . .

Entrevista 3

Los entrevistados son:

C. (varón, 27 años de antigüedad)

Cl. (mujer, 15 años de antigüedad)

M. (mujer, 15 años de antigüedad)

L. (mujer, 20 Años de antigüedad)

Fueron reunidos para esta entrevista. Se les explicó las razones de la misma. No consintieron ser grabados. En todo momento se mostraron reacios a entrar en detalles. C, M y L realizan tareas pasivas. Realizaban tareas de limpieza. Fueros desafectados por lesiones de columna, muñeca derecha y una eventración abdominal respectivamente. C y M están seguros del origen ocupacional de sus lesiones. L refiere que según su médico es un factor. Ninguno denunció su situación a la ART. Todos prefieren sus ocupaciones actuales.

Según M. sus lesiones están directamente asociadas a movimientos rotatorios típicos de barrer y estrujar trapos de piso. Se queja de haber sido *“discriminada”*: *“querían que me quede mirando el techo en la cocina”* (antigua recepción, junto a la entrada sobre calle Pellegrini) *“querían esconderme porque según la Directora soy impresentable”*. Relata que *“armé quilombo con el gremio”* y le permitieron quedarse en la recepción actual, como colaboradora de las telefonistas.

C. testimonia que *“nunca se me ocurrió avisar a la ART, ahora es tarde, pero no me complico: al primer dolorcito no vengo (a trabajar)”* La lesión en la espalda se atribuyen al acarreo de baldes de agua (los problemas edilicios fueron una queja permanente durante entrevista.

ANEXO 2: Planos