



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Detección y Abordaje de Factores de Riesgos Psicosociales en un Organismo  
Binacional.

Autor: Ana Carolina Mángano

DNI: 32.111.645

Director de Trabajo de Graduación: Marina Calamari

Buenos Aires, noviembre 2021

## Índice

1. Introducción: encuadre de la situación y pregunta central .....	4
1.1. Introducción y problema a abordar.....	4
1.2. Presentación de la organización / situación (problemática) .....	5
1.2.1. La creación del área única de Recursos Humanos y la “emergencia” de los problemas.....	8
1.3. Importancia para el área de Recursos Humanos.....	10
1.4. Definición de la pregunta de investigación.....	11
2. Ejes conceptuales .....	12
2.1. Inserción de la EB en la Administración Pública Nacional.....	12
2.2. Riesgos psicosociales en el trabajo.....	15
2.3. Modelo COPSOQ del Instituto de Salud, Ambiente y Trabajo.....	19
3. Investigación de campo.....	23
3.1. Metodología de investigación.....	23
3.2. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.....	27
3.2.1. Doble presencia.....	27
3.2.2. Exigencias psicológicas.....	31
3.2.3. Control sobre el trabajo.....	34
3.2.4. Apoyo social y calidad de liderazgo.....	39
3.2.5. Inseguridad en el trabajo.....	45
3.2.6. Estima.....	49
4. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.....	52
5. Recomendaciones para la acción.....	56
6. Conclusiones generales del trabajo.....	59
7. Bibliografía.....	62
8. Anexo.....	64

## **Resumen ejecutivo**

Para finalizar los estudios de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, se decide investigar sobre los factores de riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores y las trabajadoras de una entidad binacional.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario CoPsoQ-istas21 en su versión media, una encuesta autoadministrada que, a través de diferentes dimensiones, detecta los factores de riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas personales a trabajadores que facilitaron sus datos manifestando que se encontraban dispuestos a ampliar diferentes aspectos del instrumento de recolección.

Los resultados de ambas técnicas de relevamiento y su correspondiente análisis facilitaron identificar los factores de riesgo más presentes: doble presencia, exigencia de esconder emociones, falta de previsibilidad y falta de apoyo social de superiores. Contar con esa información permitió realizar un detallado análisis desde la mirada del área de Recursos Humanos. Se ha podido formular recomendaciones de acciones concretas para mitigar o disminuir los riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores y las trabajadoras de la entidad binacional en la que se hizo foco.

En general, se recomienda generar espacios de comunicación tanto entre los equipos de trabajo como con los superiores, buscando difundir información adecuada y precisa. Asimismo, se propone revisar el reglamento de personal y las políticas de gestión del personal para poder abordar los hallazgos de esta investigación.

# **1. Introducción: encuadre de la situación y pregunta central.**

## **1.1. Introducción y problema a abordar**

En marco al trabajo final de graduación para la obtención del título de Magíster en Dirección de Recursos Humanos, esta investigación procura detectar los factores de riesgos psicosociales a los que están expuestos trabajadores y trabajadoras de una entidad binacional.

Los factores psicosociales refieren a condiciones de la organización del trabajo que pueden favorecer o dificultar que las personas ejerzan sus habilidades, experimenten su capacidad de control e interacción con las demás personas y, en consecuencia, promuevan u obstaculicen su bienestar.

Para el Comité mixto OIT-OMS (1984, p.12), “los factores psicosociales en el trabajo abarcan las interacciones entre el medioambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo”.

Se entiende que los factores psicosociales a los que se exponen los trabajadores y trabajadoras en el ámbito del trabajo producen efectos en su salud tanto física, como emocional y cognitiva.

En consecuencia, resulta conveniente evaluar los diferentes aspectos de la organización del trabajo, haciendo foco en las particularidades que se presentan en una entidad que, al ser binacional, se enmarca en las normas del ámbito público del trabajo. Puntualmente, la administración pública, como ámbito de trabajo, contempla situaciones tales como cambio de autoridades cada 4 años, incorporación de personal con procesos de selección que carecen de un encuadre formal, situaciones de trabajo de evidente inequidad, nombramiento de no-idóneos en posiciones jerárquicas, desigualdades salariales (diferentes categorías salariales frente a tareas o posiciones similares), etc.

En un mismo organismo conviven personas que ingresaron en gestiones de un partido político de un color y de otro. También, hay personas que poseen una

antigüedad laboral de 1 año, 5 años, 10 años, 20 años o incluso más. Algunas otras poseen estabilidad laboral por estar contratadas en relación de dependencia con su empleador (el Estado) a tiempo indeterminado, otras a tiempo determinado. En cambio, hay otro grupo de personas que carecen de todo tipo de estabilidad laboral, son quienes están contratados bajo un régimen mediante el cual presentan una factura todos los meses en contraprestación al trabajo realizado (régimen de locación de servicios).

Conocer los factores de riesgo a los que están expuestos los trabajadores y trabajadoras de la Entidad, nos permitirá proponer criterios para una intervención desde Recursos Humanos (RRHH) que los mitigue.

## **1.2. Presentación de la organización / situación (problemática)**

La entidad binacional (EB) en la que hace foco esta investigación es un organismo autárquico binacional entre Argentina y Paraguay. Fue creado a través de un tratado firmado entre ambos países por medio del que se comprometen a trabajar de manera conjunta en el aprovechamiento de los caudales del río Paraná para la generación de energía hidroeléctrica.

La posición de Director Ejecutivo del organismo es la máxima autoridad, y es designada por quien ocupe el cargo de Presidente de la Nación Argentina. Por otro lado, la posición de director en la otra margen es designada por la persona que ocupe el cargo de Presidente de la República del Paraguay.

Cada cuatro años en la Argentina se realizan elecciones nacionales, mediante las que se eligen los cargos de presidente y vicepresidente de la Nación. Este esquema electoral trae aparejado el cambio de autoridades dentro de la EB.

Como se menciona anteriormente, la Entidad es binacional con la República del Paraguay, pero si bien dentro del organismo hay una estructura binacional jerárquica, también existen subestructuras en espejo entre ambos países. Esta investigación hará foco en la estructura organizacional argentina y el personal que la compone. Dentro de la EB se hace referencia a la estructura interna de un país y de otro como margen izquierda (Argentina) y margen derecha

(Paraguay). Esta asignación está determinada por el lado de la margen del río Paraná en la que se encuentra cada país.

Así las cosas, a lo largo del trabajo se hacen la distinción de margen izquierda y margen derecha para diferenciar al personal o a la estructura organizacional de cada uno de los países. Cuando se menciona EB sin distinción de márgenes, se hace referencia al organismo en su totalidad.

En referencia a la estructura, la margen izquierda de la EB cuenta con 4 sedes distribuidas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Provincia de Misiones y Provincia de Corrientes: Buenos Aires (Sede BUE), Posadas (Sede POS), Ituzaingó (Sede ITU) y Central Hidroeléctrica (CH). Cada una de las sedes presenta una nómina aproximada de 150 personas. La CH, al ser la única sede plenamente binacional (allí también trabaja personal paraguayo), cuenta con una nómina aproximada de 150 personas de margen izquierda y otras 150 de margen derecha.

La sede BUE es donde se llevan a cabo las tareas administrativo-financieras y donde se concentran las autoridades de la margen izquierda (Directores, Jefes de Departamento, Consejo de Administración, etc.). Allí, con una nómina aproximada de 110 personas, se concentra personal con títulos profesionales de carreras como Contador Público, Administración de Empresas, Abogacía, Recursos Humanos, Comunicación, etc. Se desarrollan tareas administrativas y es donde se concentra la relación con los diferentes organismos estatales (secretarías, ministerios, presidencia). Además, se llevan a cabo las reuniones de comité binacionales.

En la capital de la provincia de Misiones se emplaza la sede POS, con una nómina de personal de 140 personas. Allí se desempeñan mayoritariamente trabajadores sociales, arquitectos y abogados. Esta sede fue creada para relocalizar a todas las familias que vivían a la orilla del Río Paraná de la ciudad de Posadas (en viviendas precarias con escasos recursos) y así poder construir el embalse de la represa. Si bien esas tareas de relocalización concluyeron, la Sede continúa funcionando para implementar acciones que mejoren la calidad de vida de los posadeños. Actualmente las tareas que se llevan a cabo están

principalmente vinculadas a obras de vialidad y mejoramiento social en los barrios vulnerables de la capital provincial.

Ituzaingó es una ciudad de Corrientes que se encuentra a orillas del río Paraná. Allí funciona la sede ITU que, con una nómina de 120 personas, tiene a su cargo tareas administrativas, de seguridad y de servicios generales, vinculadas principalmente al mantenimiento de los barrios propios de la organización, donde vive el personal que se desempeña en la Central Hidroeléctrica.

Por último, la Central Hidroeléctrica, que se emplaza en medio del río Paraná, entre Argentina y Paraguay. Allí trabajan 150 personas de margen izquierda, quienes ocupan posiciones de operarios, técnicos e ingenieros. Esta sede es compartida tanto por personal de margen izquierda como de margen derecha. Las tareas de las personas que se desempeñan en esta sede principalmente están vinculadas a la operación y mantenimiento de las turbinas, la esclusa de navegación y la escala (ascensor) de peces.

Cada sede presenta una cultura organizacional disímil, situación que se da por diferentes motivos. Entre ellos se puede mencionar las particularidades del lugar geográfico donde se localizan, como así también el perfil laboral de las personas que ocupan las posiciones cada sede y las tareas que realizan.

Por ejemplo, la Sede de la Central Hidroeléctrica concentra perfiles técnicos e ingenieriles. Toda persona que allí trabaja posee un uniforme (diferentes colores de camisas según la posición que se ocupa), es la única sede donde se trabaja de manera binacional en los equipos de trabajo con personal de la República de Paraguay. Es una sede que se caracteriza por la formalidad en el trato.

En la sede de Ituzaingó se desempeñan personas que en general desarrollan tareas administrativas, de apoyo a los empleados de la Central Hidroeléctrica. Allí el clima también es formal, pero se manejan de una manera flexible con respecto a las normas internas. El sólo hecho de vivir a pocas cuadras de sus oficinas, implica disponer de ciertos beneficios informales como poder retirarse al mediodía para buscar a sus hijos en la escuela y luego volver a su lugar de trabajo.

En cambio, tanto en la sede de Buenos Aires como la de Posadas, poseen perfiles más heterogéneos: allí se desempeñan personas que ocupan posiciones administrativas, ingenieriles, de diseño, comunicación, etc. Ambas sedes están localizadas en lugares urbanos, y eso también repercute en la cultura, siendo más descontracturada desde la vestimenta que se utiliza hasta la forma en que se habla.

Cabe destacar que el abordaje de esta investigación se lleva a cabo en el año 2019, previo a la realización del acto electoral denominado “Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias de la República Argentina (PASO)”. A través de este acto se votan los candidatos que estarán habilitados para competir en las Elecciones Generales. Como resultado de este proceso, se eligen las personas que ocuparán los cargos de presidente y vicepresidente de la Nación Argentina.

Una organización pública (estatal) como lo es la Entidad Binacional, se ve directamente afectada por una elección nacional. El resultado de los comicios determina el partido político que gobernará los próximos cuatro años. En consecuencia, será este partido quien designará las autoridades de los organismos públicos por el período que dure el mandato.

Cuando las elecciones nacionales se encuentran próximas, el clima organizacional en organismos públicos se percibe alterado. Las campañas político partidarias están en pleno desarrollo y muchas de las personas que se desempeñan en estos organismos reparten el tiempo entre su jornada laboral normal y el rol que ocupan en la militancia político partidaria.

### **1.2.1. La creación del área única de Recursos Humanos y la “emergencia” de los problemas**

Tras muchos años de reclamos tanto por parte del personal de margen izquierda de las diferentes sedes de la Entidad como del gremio interno, en el año 2018 se crea el área de Recursos Humanos. Hasta ese momento, cada sede contaba con una oficina de Personal que se ocupaba principalmente de los temas administrativos. Si bien existía un único Reglamento de Personal (norma que



rige las relaciones laborales dentro de la EB), en reiteradas oportunidades las sedes adoptaban criterios diferentes para casos de similares características.

La creación del área única para todas las sedes permitió tener una visión integral de la gestión de recursos humanos, unificar criterios y diseñar políticas destinadas al personal con el objetivo de implementar mejores prácticas. Sin embargo, no todas las demandas obtuvieron su respuesta. Se implementaron políticas de recursos humanos ajenas a las problemáticas reales del personal de la margen izquierda de la EB. Probablemente, la ausencia de un análisis organizacional profundo previo a la creación del área pudo haber sido una de las causas de dicha situación.

Así las cosas, al poco tiempo de anunciadas las nuevas políticas, el área de Recursos Humanos comienza nuevamente a recibir el mismo tipo de reclamos que recibía previamente a los cambios implementados. Entre ellos se pueden destacar reclamos por cambios de categoría salarial, solicitudes de traslado de área por conflictos en las relaciones interpersonales, licencias de largo tratamiento por temas de salud mental, etc.

Muchos de los reclamos recibidos son a través de los canales formales de comunicación, pero también son innumerables las veces que las empleadas y los empleados de la EB se acercan para comentar alguna situación que los aqueja. Es frecuente la solicitud de reuniones informales para comentar situaciones personales en el ámbito laboral.

Concretamente, a través de reuniones informales se ha planteado la necesidad de requerir ayuda por no saber cómo manejar situaciones de decisiones arbitrarias por parte de quienes ocupan posiciones de jefaturas, o conversaciones acerca de la angustia que produce la posibilidad de que cambien las autoridades y que se generen despidos o cambios abruptos de áreas. También se ha planteado en reiteradas ocasiones la necesidad de ser escuchados, de poder participar en la toma de decisiones de las áreas a las que pertenecen, o reclamos de falta de información acerca de su propio trabajo.

Ahora bien, el área de Recursos Humanos ¿puede mirar hacia otro lado? ¿Es ético profesionalmente hablando hacer como si nada sucediera? Se entiende que el área de RRHH de cualquier organización debe dar respuesta a las

problemáticas de los empleados. Para ello, se debe conocer en profundidad las problemáticas y así poder pensar, proponer y gestionar soluciones. Muchos de los planteos recibidos pueden englobarse en problemáticas relativas a la organización, contenido y relaciones en el trabajo a partir del abordaje de los factores de riesgos psicosociales. En este sentido, se decide abordar esta problemática para indagar y visibilizar la existencia de factores de riesgo psicosociales que afectan la salud integral de los trabajadores y trabajadoras de margen izquierda de la Entidad Binacional. De esta manera, se busca que el área de Recursos Humanos pueda disponer de información concreta para diseñar e implementar políticas con el fin de dar respuesta a las necesidades reales de los trabajadores de margen izquierda de la Entidad.

### **1.3. Importancia para el área de Recursos Humanos**

Desde la perspectiva en la que se sostiene esta investigación, el área de Recursos Humanos de una organización es quien funciona como referente de los trabajadores y las trabajadoras a la hora de gestionar sus problemas, preocupaciones o necesidades. Desde esa mirada, se entiende que es imperante la necesidad de velar por la salud y el bienestar de quienes forman parte de la organización.

Por una cuestión ética y moral, el área de Recursos Humanos, a través de sus profesionales, debe garantizar las condiciones y un medio ambiente de trabajo saludable para quienes forman parte de la organización. No se puede pasar por alto el sufrimiento, malestar o necesidades, sobre todo si surgen como consecuencia del ambiente laboral en el que se desempeñan las personas.

Es por todo lo antes descrito que se sostiene que conocer los factores de riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores y las trabajadoras de una organización es de vital importancia. Asimismo, diseñar, proponer y gestionar una intervención para mitigar o disminuir esos riesgos es incumbencia del área de Recursos Humanos.

### **1.4. Definición de la pregunta de investigación**

Como se menciona anteriormente, el objetivo de este trabajo de investigación es detectar los factores de riesgos psicosociales a los que están expuestos trabajadores y trabajadoras de una entidad binacional. Esta información permitirá proponer criterios para una intervención desde Recursos Humanos que los mitiguen.

Para lograrlo, a lo largo de la investigación se busca responder los siguientes interrogantes.

- ¿Qué factores relacionados al trabajo podrían repercutir en la salud de los trabajadores y trabajadoras de la EB?
- ¿En qué aspectos debe intervenir el área de Recursos Humanos para mitigar los factores de riesgo psicosociales existentes?



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. Ejes conceptuales**

Para dar comienzo al marco teórico, se cree conveniente iniciar enmarcando la Administración Pública Nacional y los aspectos que la caracterizan. Se continúa con diferentes autores que han reflexionado en relación con los factores de riesgo psicosociales. De esta manera, se busca acercar el concepto que más se ajusta a la visión que enmarca la presente investigación. Finalmente, se propicia adentrar en el modelo propuesto por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España, que será la base de análisis de los riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores y las trabajadoras de la Entidad Binacional.

### **2.1. Inserción de la EB en la Administración Pública Nacional**

Como se menciona anteriormente, la EB es un organismo binacional con la República del Paraguay. Ahora bien, en este apartado se tratará de ubicar qué lugar ocupa la EB dentro de la Administración Pública Argentina y de esta manera, se propone recorrer diferentes autores que exponen sobre ciertos aspectos del empleo público.

La Administración Pública Nacional (APN) se encuentra constituida por la administración central, la administración descentralizada e instituciones de seguridad social; todos dependen del Poder Ejecutivo Nacional.

El Poder Ejecutivo Nacional desarrolla sus funciones a través los organismos que constituyen la administración central. La administración central está conformada por ministerios liderados por ministros designados por el Presidente de la Nación. A su vez, los ministerios poseen su estructura interna de secretarías y subsecretarías. Los niveles hasta aquí mencionados comprenden la conducción política del Gobierno.

Si se continúa en la escala de jerarquía, comienzan las instancias de nivel administrativo o burocrático: direcciones nacionales y direcciones generales. Éstas tienen como objetivo brindar apoyo operativo a las tareas de los ministerios

y están integradas por funcionarios de carrera designados por modalidades de selección pública.

Por otro lado, la administración descentralizada está compuesta por los organismos descentralizados, autárquicos y autónomos. A estos organismos se les transfieren competencias descentralizadas, separadas de la administración central.

Los organismos descentralizados dependen funcionalmente de la administración central, pero disponen de autonomía en la toma de decisiones. A su vez, los entes que además de ser descentralizados poseen personería jurídica propia, también son autárquicos. Para que un organismo sea autárquico, debe disponer de recursos financieros o ingresos propios. Si además tienen la atribución de elegir sus propias autoridades, se trata de organismos autónomos. (Cao, 2008)

La EB se enmarca en los organismos descentralizados que dependen funcionalmente de la administración central (actualmente Ministerio de Economía). Además, es un organismo autárquico que genera sus propios recursos a través de la venta de la energía hidroeléctrica que produce. No se trata de un organismo autónomo, ya que las autoridades de margen izquierda son elegidas por el Presidente de la Nación Argentina.

La EB como organismo autárquico y binacional con personería jurídica propia, regula su empleo bajo un reglamento interno de personal (acordado entre ambos países). Este reglamento interno se basa en la Ley de Contrato de Trabajo argentina (LCT) N° 20.744, y en la Ley de Empleo Público N°25.164. Si se hace foco en las modalidades de contratación de personal que contempla el reglamento interno de la EB, existe un híbrido entre ambas leyes. Por un lado, se permiten contrataciones a tiempo indeterminado como estipula la LCT (planta permanente para el empleo público), pero por el otro esas contrataciones pueden darse finalizadas unilateralmente si la autoridad así lo decide.

Por otro lado, como fiel reflejo de lo que ocurre en el empleo público, a través de contratos de locación de servicios (trabajadores autónomos), se contrata personal para ocupar posiciones que en la práctica son de dedicación exclusiva para un único empleador (relación de dependencia).

Se retoma el tema de los cambios de gestión de autoridades, que generalmente ocurren en sintonía con los cambios de gobierno nacional (a veces con mayor frecuencia), para vincularlo con las modalidades de contratación antes descritas. Frente a estos dos aspectos se genera un contexto de precariedad e inestabilidad laboral que impacta directamente sobre las y los trabajadores de la EB.

Se pueden distinguir dos clases o agrupamientos de trabajadores: aquellos que poseen una relación contractual a tiempo indeterminado, denominados generalmente como “planta permanente”, y quienes fueron incorporados mediante contratos a término en la condición de “trabajadores autónomos”. En gran medida, los trabajadores autónomos son personas que mantienen una relación de dependencia con un único empleador y de manera sostenida en el tiempo bajo esta modalidad. Estos dos grupos de trabajadores quedan sujetos a reglas laborales diferentes y tanto unos como otros se ven beneficiados y damnificados de maneras disímiles. (Guimenez, 2009)

A esta situación, se le adiciona el impacto que genera en las organizaciones los potenciales cambios que puede forjar una alternancia de gestión de gobierno. La alternancia de gestiones que exhiben ideologías y orientaciones políticas fuertemente opuestas, y sus respectivos impactos sobre por ejemplo el estilo de gestión estatal, plantean una situación compleja que merece ser cuestionada e investigada. Esto se da sobre todo en los casos en que la inestabilidad política es la normalidad de las cosas.

Con cada nuevo régimen o gestión se intenta alterar no solo las relaciones de poder dentro de la sociedad civil, en línea con la ideología política gobernante y la necesidad de fortalecer sus bases sociales de apoyo, sino también la estructura de poder dentro del mismo aparato estatal. Se busca aumentar la congruencia entre el proyecto político y la estructura burocrática preexistente. Esto puede llevar a cambios jerárquicos y de competencias. Es previsible que se generen resistencia a estos cambios y que el comportamiento tienda a afectar las decisiones o acciones adoptadas. (Oszlak, 2006).

Por último, no se quiere dejar de mencionar que la Administración Pública Nacional puede ser vista como un escenario donde se ejerce una doble violencia:

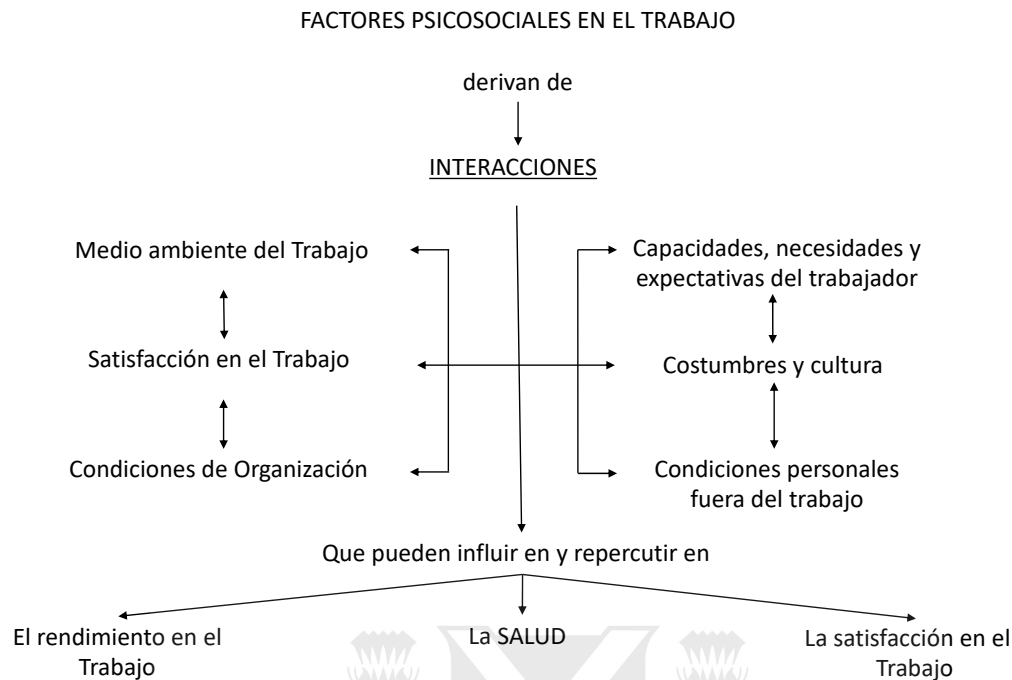
hacia adentro y hacia afuera. Cuando se habla de violencia hacia afuera se refiere a la que se traduce en maltrato y arbitrariedades que reciben los ciudadanos en general y los supuestos beneficiarios de las políticas públicas. En simultáneo se ejerce la violencia hacia adentro (intra-burocrática), sobre los empleados de la Administración Pública, para quienes constituye su ámbito laboral cotidiano.

La violencia político-burocrática es una variante de violencia política ejercida sobre los agentes del sector público, por parte de funcionarios político de la Administración Pública y por funcionarios estables de alto rango (personal jerárquico con funciones ejecutivas y personal a cargo), que tienen la responsabilidad social, legal y en este caso, administrativa, de cuidar a los trabajadores del Estado y de cumplir y hacer cumplir las normas administrativas vigentes. (Scialpi, 1999).

## **2.2. Riesgos psicosociales en el trabajo**

Se cree conveniente retomar la enunciación del Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo de septiembre de 1984, que fue descrita en la introducción de la presente investigación y que sostiene: “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT-OMS, 1984).

## Gráfico N°1: Factores Psicosociales en el Trabajo



**Fuente: Comité Mixto OIT-OMS 1984**

El esquema planteado por la OIT-OMS (Gráfico N°1: Factores Psicosociales en el Trabajo) considera los diferentes aspectos que interactúan con los factores psicosociales del trabajo. Aquí se puede observar aspectos que provienen de las características propias del entorno y otros que pertenecen a las condiciones de las personas en sí mismas. Esta interacción, que se da en el ámbito de la organización del trabajo, impacta directamente en el rendimiento, la satisfacción del trabajo, y sobre todo en la salud de la persona trabajadora.

En esta línea, se toma el concepto de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) para luego avanzar en los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST). Como sostiene Neffa (2015) “el concepto de CyMAT introductorio al de RPST, implica la articulación entre los riesgos del medio ambiente del trabajo y las condiciones de trabajo”.



En palabras de Neffa (1986):

---

*“las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. “*

---

Las exigencias, los requerimientos y limitaciones de un puesto de trabajo están determinados por las CyMAT. A través de la sinergia de estos tres componentes, se da lugar a la carga global del trabajo que es asumida por cada trabajador. Los efectos de esta carga pueden ser positivos, negativos, directos o indirectos, sobre la vida, la salud física y psíquica de cada uno de los trabajadores. A su vez, el impacto de estos efectos va a estar determinado por las características personales de cada trabajador, la capacidad de adaptación y resistencia de los trabajadores, etc. (Neffa, 2015)

Tomando al concepto de las CyMAT como un término global, Neffa (2015) propone una transición hacia un concepto más específico que profundice los factores que generan nuevos riesgos para las dimensiones psíquica y mental de los trabajadores: los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST).

En esta línea, el psicólogo español Gil-Monte (2009), destaca que los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afecta al desarrollo del trabajo y la salud de las personas trabajadoras. Los factores psicosociales pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas. En el primer caso fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar.

Si en el ámbito laboral se definen objetivos a alcanzar a corto o mediano plazo estableciendo tiempos factibles de trabajo, es una manera de acompañar a los trabajadores a organizarse en las tareas que deben realizar. Ahora bien, si los tiempos que se establecen son excesivamente cortos para los objetivos a alcanzar, es una manera de generar presión en los trabajadores. Con el tiempo,

esa situación puede generar estrés en las personas que no logran alcanzar los objetivos que se le piden.

A la hora de planificar turnos de trabajo, si el empleador planifica turnos rotativos que interfieren directamente en la organización familiar de sus trabajadores y trabajadoras, estará dificultando la planificación familiar de sus empleados que se verán muchas veces en la necesidad de estar trabajando o atendiendo una necesidad familiar en el mismo momento. En cambio, si planifica turnos teniendo en cuenta la realidad cotidiana de sus trabajadores, les dará previsibilidad para que cada empleado pueda estar en su lugar de trabajo sin la presión de estar desatendiendo alguna demanda familiar.

A continuación, se hace foco en las definiciones que principalmente guían la presente investigación. Así las cosas, se toma lo expresado por Michel Gollac quien de manera concisa define a los RPST:

---

*“son los riesgos para la salud física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores” (Gollac, 2013).*

---

Los factores psicosociales son antecedentes que pueden causar daño en la salud de los trabajadores y las trabajadoras. Situaciones laborales que generen por ejemplo estrés, sostenidas en el tiempo, pueden derivar en consecuencias tanto psíquicas como físicas de la salud de las personas. Alguien que se ve expuesto a una situación laboral que le genera elevados niveles de estrés, puede derivar tanto en una gastritis como en un cuadro de ansiedad severo.

Más allá de los ejemplos que se mencionan, existen infinidad de patologías tanto físicas como psíquicas asociadas a la exposición a factores psicosociales de origen laboral. La exposición a estos factores genera un impacto negativo en la salud de los trabajadores, que puede manifestarse tanto a nivel físico como psíquico.

Cuando se habla de factores de riesgo psicosociales se hace referencia a las condiciones que se encuentran presentes es una determinada situación laboral de una empresa u organización, en un contexto histórico, económico y social determinado. Puntualmente, a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Actúan como factores condicionantes los riesgos del medio ambiente (agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad) y las condiciones de trabajo (contenido y organización del trabajo, la duración y la configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los beneficios ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la ergonomía y la posibilidad de participar en la prevención de los riesgos del trabajo). (Neffa, 2015)

Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo (con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios) todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a salud física, psíquica y mental del trabajador como al desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad y la calidad de la misma y la competitividad. Finalmente, repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social incidiendo sobre el gasto público en materia de salud. Se asume un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes (los ya mencionados y otros aún desconocidos) pueden interaccionar en la realidad, de manera que una misma dolencia, daño o enfermedad tiene en la práctica diversas causas y que a su vez, una misma causa puede estar relacionada con diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos)" (Neffa, 2015).

### **2.3. Modelo COPSOQ del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)**

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) es una fundación autónoma de carácter técnico-sindical de España, que a lo largo de los años ha profundizado en los estudios sobre los riesgos psicosociales originados en la

organización del trabajo. Además de haber desarrollado extensos trabajos en relación con los RPST, diseñaron un modelo de análisis.

Los ISTAS definen a los factores psicosociales como aquellos factores de riesgo para la salud que surgen en la organización del trabajo. Estos factores de riesgo generan en las personas respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma de riesgos innecesarios, etc.) denominadas en general como “estrés” y que en ciertas circunstancias pueden originar diferentes patologías.

Los mecanismos de acción de los factores de riesgo tienen que ver con el desarrollo de la autoestima y la auto eficiencia. Dependiendo del contexto organizacional, la actividad laboral puede favorecer o dificultar que las personas ejerzan sus habilidades, experimenten su capacidad de control e interacción con las demás personas promoviendo u obstaculizando la satisfacción de sus necesidades de bienestar. (Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T., 2003)

Los riesgos psicosociales del medio ambiente de trabajo generan impacto sobre los sistemas biológicos y fisiológicos de las personas que se desempeñan en la organización. Dependiendo de las herramientas que posean los trabajadores de esa organización, podrán desarrollar mecanismos de defensa o de adaptación. Pero si estas personas fracasan en su intento, se producen daños en la salud del trabajador, actuando a través de mecanismos psicológicos, generando así tensiones y estrés. (Moncada , Llorens, & Sánchez, 2005)

Teniendo como base teórica lo desarrollado en el párrafo que antecede, los ISTAS plantean un modelo de análisis de los RPST.

## Gráfico N°2: Modelo de Análisis de los RPST



**Fuente: Modelo COPSOQ del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.**

Teniendo como eje la prevención, es necesario reducir o evitar la exposición a los riesgos psicosociales presentes y actuar además sobre la Organización del trabajo, que es el origen de la exposición. Es necesario evaluar e identificar los riesgos para poder actuar sobre el origen de ellos.

El estrés y las enfermedades que se pueden asociar como consecuencia a la exposición a estos riesgos, es necesario atenderlas. Su tratamiento estará enfocado desde el lado del cuidado de la salud. (Moncada , Llorens, & Sánchez, 2005)

Los ISTAS desarrollan el método CopsoQ-istas21 de evaluación de riesgos psicosociales en el ambiente laboral. Se trata de la adaptación al Estado español del *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*, un instrumento de referencia en la disciplina de Psicología Laboral a nivel internacional.

La encuesta consta de 6 variables que agrupan 21 dimensiones:

- Doble presencia

Agrupar las dimensiones de necesidad de estar presente en el trabajo y en el hogar, y el trabajo productivo y doméstico. Esta variable hace foco en la

organización entre el trabajo productivo y doméstico y el estrés que provoca la necesidad de estar presente en ambos lugares a la vez.

- Exigencias psicológicas

Contempla las dimensiones de exigencias cuantitativas, emocionales y de esconder emociones. Esta variable analiza las situaciones que tiene que ver con esconder emociones en el lugar de trabajo, el ritmo de trabajo, etc.

- Trabajo activo y posibilidades de desarrollo

Incluye las dimensiones de influencia en el trabajo, control sobre el tiempo de trabajo, posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo e integración a la empresa. En este punto se evalúan la influencia que cada persona tiene sobre su trabajo, qué posibilidades de crecimiento tiene dentro de la empresa y cómo se integra a su organización.

- Apoyo social y calidad de liderazgo

Aquí se evalúan las dimensiones de claridad de roles, previsibilidad, apoyo social, posibilidad de relación social, sentimiento de grupo y claridad de liderazgo.

- Inseguridad laboral

Se analizan las dimensiones de inseguridad contractual, inseguridad sobre las condiciones de trabajo e inseguridad sobre la movilidad funcional y geográfica.

- Estima

Por último, aquí se evalúan las dimensiones de reconocimiento de los superiores, apoyo adecuado y trato justo.

El enfoque centrado en la prevención y el desarrollo de una herramienta de recolección de datos reconocida a nivel internacional, sin duda fueron dos factores determinantes a la hora de inclinarse por este modelo para abordar el trabajo de campo. Esta situación brinda un amplio marco para poder sustentar la presente investigación.

A través del trabajo de campo se accede a recolectar y analizar los riesgos psicosociales existentes en la EB, se identifica cuáles se presentan de manera

significativa. Además, se intenta vincularlos con los aspectos de la organización del trabajo en la Entidad, haciendo foco en su condición de organización pública.

### **3. Investigación de campo**

#### **3.1. Metodología de investigación**

Como se menciona anteriormente, se toma como marco de trabajo el método CopsoQ-istas21 (ISTAS) de evaluación de riesgos psicosociales en el ambiente laboral. El instrumento de evaluación consiste en un cuestionario que considera características de la organización del trabajo que afectan a la salud.

A través de la utilización de este instrumento de evaluación, se busca identificar a qué factores de riesgos psicosociales están expuestos los trabajadores de la EB en mayor y menor medida.

Existen dos versiones de la encuesta: media y corta. Teniendo en cuenta el tipo de Organización que es la EB, se opta por utilizar la versión media (recomendada para organizaciones de más de 25 personas). De la versión original, se realiza una adaptación teniendo en cuenta la realidad de Argentina, y en particular de la EB. Para llevar a cabo la adaptación se considera la estructura de la EB (sedes, departamentos, áreas, posiciones, etc.) para garantizar a los encuestados el anonimato en las respuestas.

Particularmente, para garantizar el anonimato en las respuestas de la encuesta, se quitó toda pregunta que pudiera develar la identidad del encuestado.

Por otro lado, se adaptó la encuesta a la terminología que se utiliza en la Entidad Binacional: los términos para referirnos a las áreas, tipo de relación laboral, tipo de jornada, etc. También, la redacción contempla la perspectiva de género, para que ninguna persona se sienta excluida de las preguntas.

Si bien las encuestas son anónimas, se decide introducir al final un espacio optativo para brindar un correo electrónico de contacto. En caso de ser relevante para la investigación, se contacta a la persona para realizar una entrevista y ampliar distintos aspectos.

Para la difusión de la encuesta, como primera medida, se informó puntualmente que se trataba de un trabajo final de graduación y que no tenía ningún fin laboral.

Se debió hacer hincapié en este punto, sobre todo porque quien difunde la encuesta pertenece al equipo de Recursos Humanos. Además, cabe destacar que, al momento de difundir la encuesta, Argentina se encontraba en plena campaña electoral de cara a las elecciones presidenciales del mes de octubre, por lo que el clima organizacional se ve sumamente alterado.

Para recabar las encuestas, en primera medida, se aprovecharon viajes de trabajo a las diferentes sedes de la Entidad, y se comentó verbalmente sobre la encuesta y el encuadre académico de ésta. En segunda instancia se envió por correo electrónico la encuesta con una breve presentación que aclaraba el motivo de la encuesta.

Como estrategia, ante las pocas respuestas recibidas inicialmente, se solicita la difusión de la encuesta a personas específicas de cada Sede que ante la mirada de los demás son reconocidas como honestas, trabajadoras y confiables. Con esta acción se busca que quienes accedan a dar respuesta, lo hagan sin restricciones, temores, incertidumbre, etc.

Con el objetivo de seleccionar una muestra intencional de la Entidad Binacional, se realizan encuestas a trabajadores de las 4 sedes. De esta manera, se busca obtener resultados que brinden luz sobre las diferentes realidades que se viven en cada sede, teniendo en cuenta no solo el contexto organizacional, sino también los aspectos particulares de las diferentes regiones. A la hora de difundir la encuesta, también se tuvieron en cuenta tanto los diferentes niveles jerárquicos como los tipos de puestos ocupados (administrativos, técnicos, ingenieros, etc.), el rango etario, el género, etc.

La encuesta se difundió entre trabajadores de las sedes de Buenos Aires, Posadas, Ituzaingó y Central Hidroeléctrica. Acceden a la convocatoria asistentes administrativos, ingenieros, jefes de departamento, técnicos, etc.

Se obtienen un total de 60 encuestas de las cuales el 33,3% corresponde a un área técnica (Central Hidroeléctrica), un 36,7% a un área administrativa (Ituzaingó y Posadas) y un 30% a un área Financiera o Jurídica (Buenos Aires). Estos porcentajes nos garantizan haber obtenido respuestas equitativas entre las diferentes sedes.



Sede	Encuestas
Buenos Aires	18
Posadas	10
Ituzaingó	12
Central Hidroeléctrica	20
TOTAL	60

Una vez que se reciben las respuestas y se hace un primer análisis, luego se contacta a las personas que han dejado su correo electrónico y resultan de interés para esta investigación ampliar la información recibida. En consecuencia, se llevan a cabo 8 entrevistas presenciales: 2 en Buenos Aires, 2 en Posadas, 2 en Ituzaingó y 2 en la Central Hidroeléctrica.

En las entrevistas personales se buscó ampliar conceptos extraídos de las encuestas que merecen un análisis más profundo. Estas entrevistas sin duda fueron de gran aporte para arribar a las conclusiones de la presente investigación.

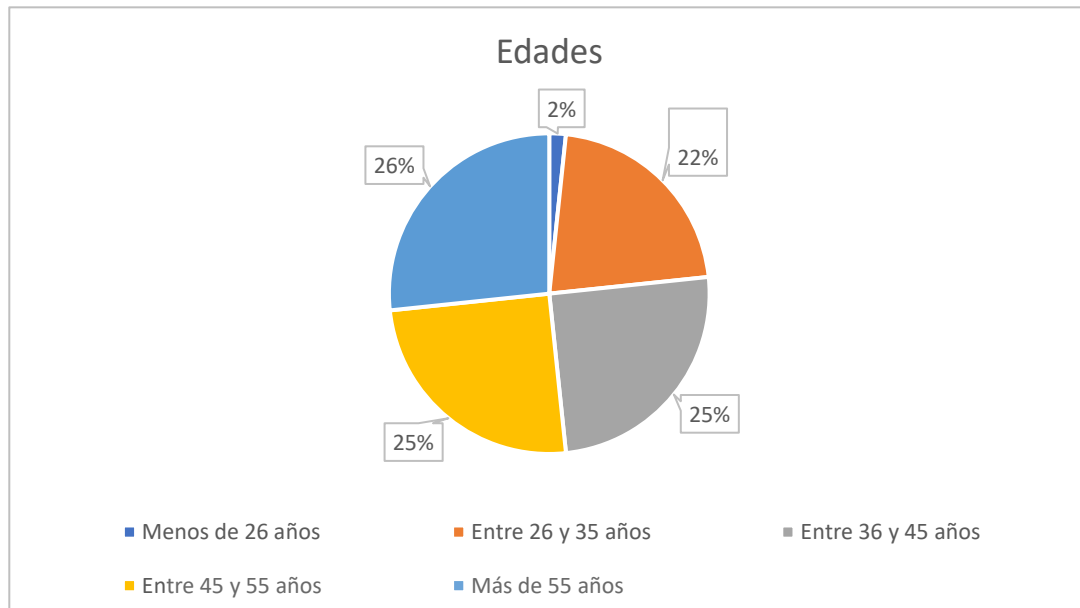
A partir de los resultados de la encuesta, las entrevistas contemplaron abordar las dimensiones en las que a través de las encuestas se advertía que había mayor exposición a riesgos psicosociales. Se hizo foco en doble presencia, exigencia de esconder emociones e inseguridad en el trabajo. Las entrevistas con preguntas abiertas y se plantearon como conversaciones acerca de los temas identificados.

En las entrevistas correspondientes a la Central Hidroeléctrica, se profundizó en el tema de Desarrollo Profesional, con el fin de comprender los resultados positivos que se habían obtenido en ese punto, careciendo de un plan formal de desarrollo.

Dichas entrevistas se llevan a cabo en los meses de septiembre y octubre de 2019, de manera presencial en cada Sede. En todos los casos, los entrevistados piden no ser grabados porque esa situación no les generaba confianza.

El 58,3% de respuestas corresponden a trabajadores varones, y el 41,7% a mujeres. Es importante que estos porcentajes en cierta medida también sean equitativos, ya que impactan directamente en los aspectos que evalúa la encuesta.

**Gráfico N°3: Edad de las personas que respondieron la encuesta**



**Base: N=60**

También se han obtenido rangos etarios parejos con respecto a las edades. Este punto resulta importante, principalmente para asegurar no obtener respuestas determinadas por costumbres/hábitos de un rango etario en particular. Sobre todo, si se tiene en cuenta que las generaciones valoran diferentes aspectos de la organización del trabajo.

Se ha obtenido también una distribución medianamente equitativa entre quienes tienen personal a cargo y aquellos que no lo poseen. Actualmente en la margen izquierda de la EBY son 51 personas quienes poseen personal a cargo (directores, jefes de sector y jefes de área). Si se hace el desagregado por género, tenemos 45 varones y 6 mujeres. De las 60 encuestas obtenidas, 25 exponen tener personal a cargo; de éstas 25 personas, 19 son varones y 6 son mujeres.

Cabe destacar que los resultados de la presente investigación no buscan ser representativos en el empleo público en general, sino que lo que se busca es que sean representativos en la Entidad Binacional. De esta manera, se considera que la muestra que se obtiene es representativa de las diferentes realidades que conviven en la EB.

### **3.2. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos.**

Para determinar los riesgos psicosociales a los que están expuestos de manera significativa los trabajadores y trabajadoras de la EB, se analizan una por una las seis variables que agrupan las veintiún dimensiones que evalúa la encuesta. Se busca determinar qué prevalencias de exposición a riesgos psicosociales están expuestos los trabajadores y trabajadoras de la EB.

Para ello, se analiza cada variable y se observan los resultados que arrojan las respuestas que se obtienen en las encuestas. Primero se analiza cada dimensión en general, para después hacer un desagregado por cada sede. Se cree que es importante analizar en detalle la particularidad de cada una de las sedes, teniendo en cuenta que se encuentran emplazadas en regiones del país muy diferentes entre sí, con contextos organizacionales marcadamente disímiles.

Se hace foco en aquellas respuestas en donde prevalecen los aspectos negativos para la salud. A continuación, se describen y comentan los hallazgos que se consideran más significativos para su exposición:

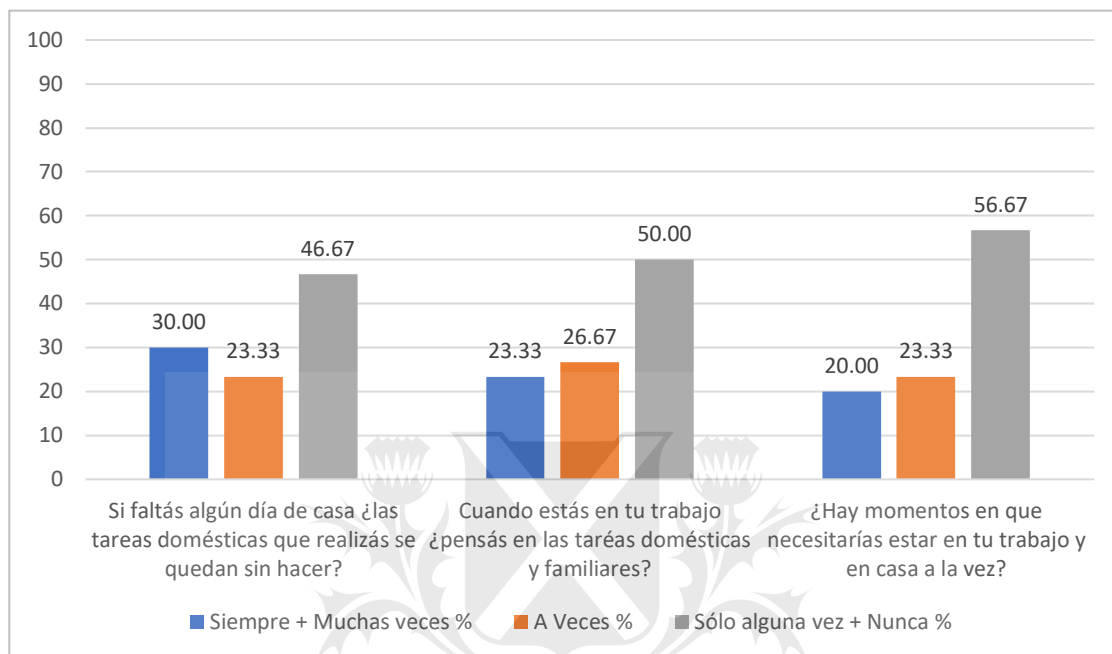
- Doble presencia
- Exigencias psicológicas
- Trabajo activo y posibilidades de desarrollo
- Apoyo social y calidad de liderazgo
- Inseguridad laboral
- Estima

#### **3.2.1. Doble presencia**

Comenzamos el análisis tomando como punto de partida la dimensión de Doble Presencia. Como ya dijimos, esta dimensión hace referencia a la relación entre las tareas doméstico-familiares y las laborales desde el punto de vista de la exigencia sincrónica, la necesidad de estar al mismo tiempo en ambos lugares.

En el gráfico 4 se presentan los resultados de las preguntas que componen esta categoría.

**Gráfico N4º: Preguntas sobre Doble Presencia**

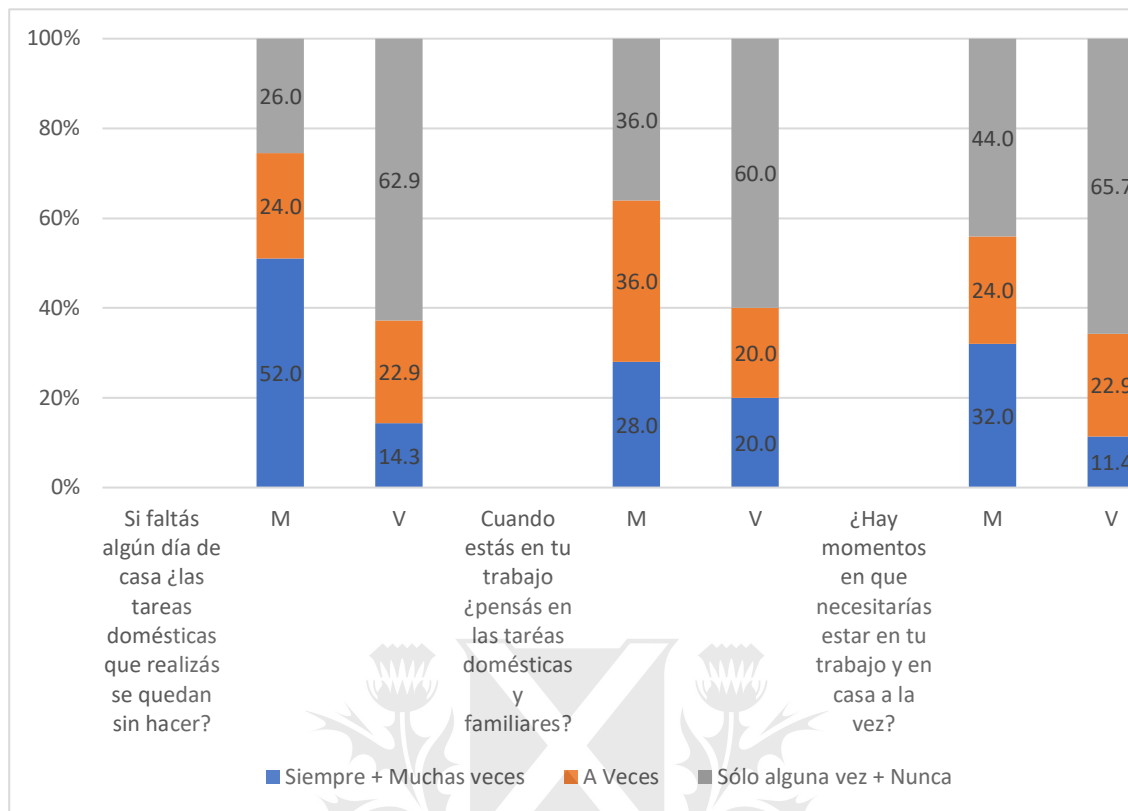


**Base: N=60**

No se observan en este punto respuestas que señalen altos niveles desfavorables de exposición sobre esta dimensión. Entendemos que esta situación se puede dar por varios motivos. En primer lugar, porque sólo el 25% de las personas que respondieron las encuestas se definen como el/la responsable principal de la mayor parte de las tareas familiares y domésticas. Entonces, resulta comprensible que los encuestados en general no sientan fricciones entre ambos planos (laboral y doméstico).

Por otro lado, el 80% de los encuestados contestaron que trabajan bajo jornada completa de lunes a viernes. Esto representa un esquema fijo de trabajo que facilita la organización doméstico-familiar, brindando previsibilidad sobre la organización entre las rutinas familiares y laborales.

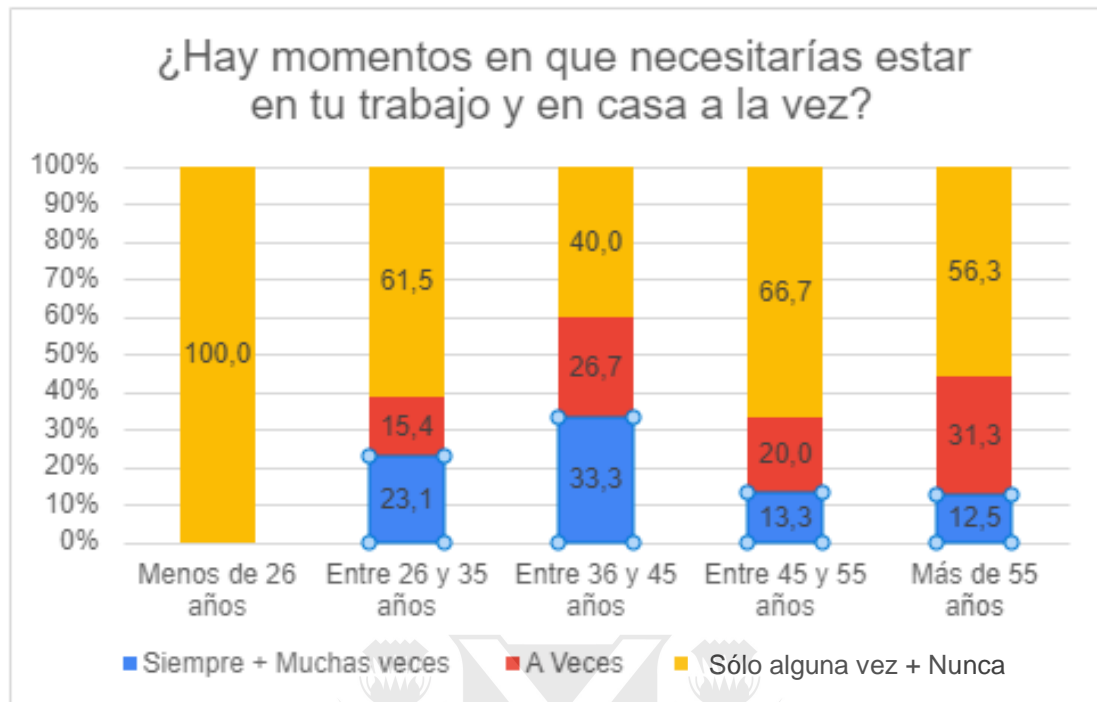
**Gráfico N°5: Distribución según género**



**Base: N=60**

Si se realiza un corte según el género de las personas que contestaron la encuesta, se puede identificar que en general los porcentajes de mayor exposición frente a este riesgo corresponden a lo expresado por mujeres. Cabe destacar que, en las opciones de respuesta, se dio la posibilidad de identificarse como varón, mujer u otra opción que creyeran conveniente. Así las cosas, todas las respuestas obtenidas fueron identificados como varón o mujer.

**Gráfico N°6: Distribución doble presencia según edad**



**Base: N=60**

Por otro lado, si se hace un recorte por edad, tomando en cuenta la pregunta sobre si es necesario estar en casa y en el trabajo a la vez, se puede destacar lo observado en los grupos de 45 a 55 años y mayores de 55 años. En ambos casos, las personas de esos grupos etarios expresaron en mayor porcentaje no exponerse al riesgo de doble presencia.

Además, también es importante señalar que de las 15 personas que se identificaron como responsable principal de las tareas domésticas y familiares, 10 de ellas son mujeres. Teniendo en cuenta que casi el 60% de los encuestados son varones, podríamos pensar que la doble presencia se vería incrementada si más mujeres hubieran accedido a contestar la encuesta.

En la sede Buenos Aires el 40% respondió que necesita muchas veces estar en su casa y en el trabajo a la vez. Un dato interesante es que el 100% de estas personas son mujeres de la sede. Esto nos da la pauta no sólo de la carga de doble presencia que tiene el género femenino, sino de la ausencia de una política de la empresa para esta problemática. La ausencia de políticas para abordar

estas problemáticas, hacen que aún persistan las desigualdades de género en el ámbito laboral.

En cambio, en la sede Posadas sólo el 20% contestó que “muchas veces” necesita estar en su casa y el trabajo al mismo tiempo. En la sede Ituzaingó ninguna persona contestó que necesita estar en ambos lados a la vez ni siempre, ni muchas veces. Entendemos que esta particularidad se da ya que las oficinas de la sede son pabellones que se encuentran ubicados en los barrios construidos para que residan los empleados y empleadas de Yacyretá. Esto significa que, por ejemplo, ir a buscar a sus hijos al colegio, o acercarse a sus domicilios a resolver algún inconveniente les requiere como mucho 5 minutos de traslado. A esa situación le sumamos que en la sede mayoritariamente se desarrollan tareas administrativas que pueden pausarse sin inconvenientes (no se operan máquinas como en la central hidroeléctrica). Es decir, esta flexibilidad en la jornada de trabajo podría facilitar la organización entre el trabajo formal y las tareas doméstico-familiares.

Por último, en la Central Hidroeléctrica sólo el 15% respondió que necesita estar “muchas veces” en el trabajo y en su casa a la vez. Aquí vale la pena mencionar que la Central Hidroeléctrica tiene un esquema de trabajo rígido en referencia a los horarios. Todo el personal ingresa y se retira en combis propias en el mismo horario, no es posible ingresar o retirarse en un horario diferente. Esta situación genera que quienes allí se desempeñan deleguen en otras personas el cuidado de sus hijos y la organización familiar, ya que saben anticipadamente que es muy difícil poder retirarse durante la jornada de trabajo.

Ahora bien, más allá de las distancias existentes entre el domicilio particular y laboral de cada trabajador o trabajadora, la dimensión de doble presencia hace foco en la doble carga: la laboral y la doméstico-familiar. A la luz de los resultados obtenidos, los más significativos en relación con la exposición desfavorable frente a esta dimensión los encontramos en la Sede Buenos Aires.

A través de las entrevistas personales, se pudo obtener información más precisa acerca del origen de esta problemática. Las mujeres de la Sede Buenos Aires han mencionado que se les presenta una dificultad cuando sus hijos se enferman. Hacer uso de la licencia por enfermedad de familiar a cargo repercute

directamente en su salario mensual, ya que se pierde la percepción del presentismo (concepto significativo en la remuneración de cada trabajador y trabajadora).

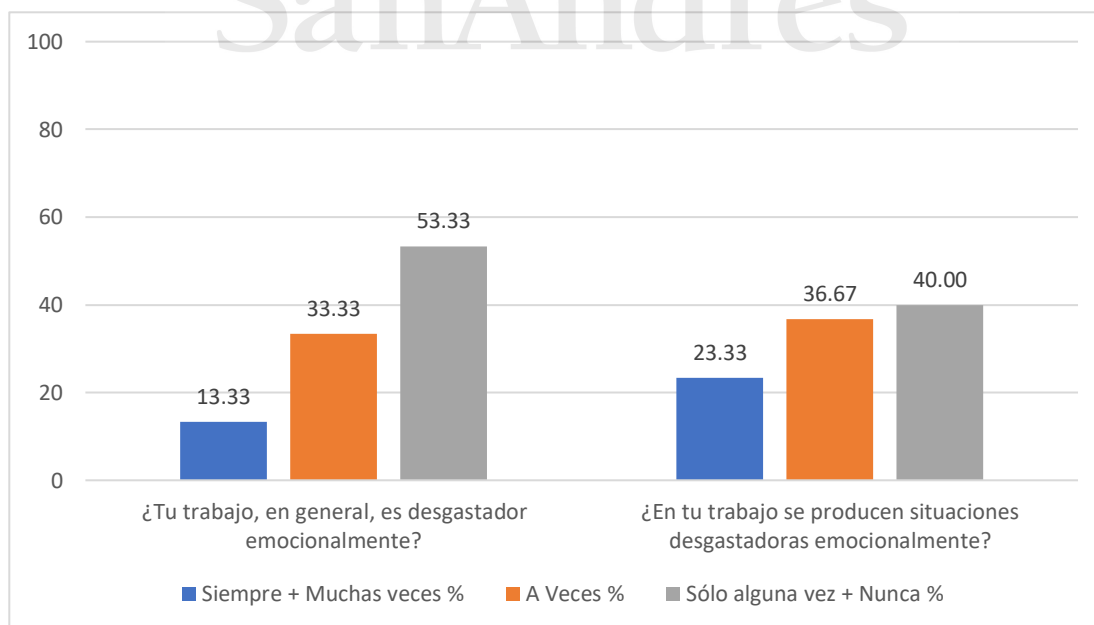
Los testimonios recogidos manifiestan que, en vez de utilizar licencia por enfermedad de familiar, tienen que pedirse un día de vacaciones, pero que muchas veces carecen de disponibilidad de estos días. Es en este punto donde sienten esa necesidad sincrónica de tener que estar en dos lugares a la vez.

### 3.2.2. Exigencias Psicológicas

Continuando con el análisis, se toma el grupo de preguntas que se orientan a evaluar las Exigencias Psicológicas en el trabajo. Dentro de esta dimensión se encuentran las Exigencias Emocionales, que son aquellas que se vinculan a las exigencias para no involucrarnos en situaciones emocionales derivadas de las relaciones interpersonales que implica el trabajo.

En el gráfico 7 se presentan los resultados de las preguntas sobre las exigencias emocionales.

**Gráfico N°7: Preguntas sobre Exigencias Emocionales**



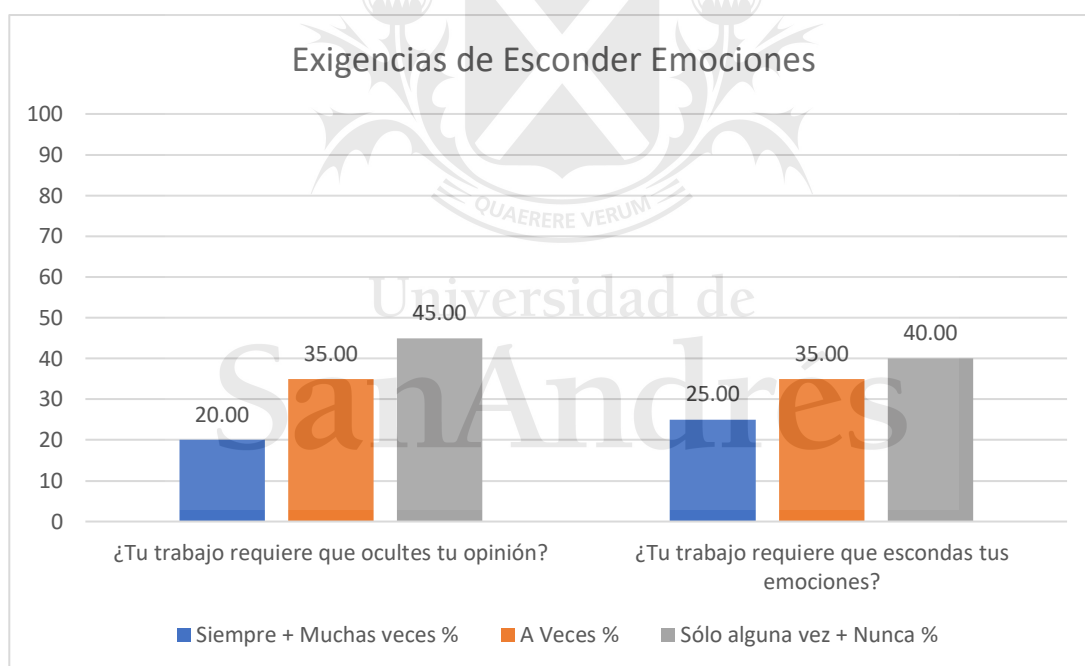
**Base: N=60**



Aquí se puede observar que los niveles de exposición desfavorable son bajos. Los porcentajes más altos en se encuentran en las situaciones más favorables para la salud. Una posible explicación para estos datos obtenidos puede ser que sean pocos los puestos de trabajo de la EB que requieren atención al público. Es en este tipo de posiciones donde se suelen generar situaciones que dificultan control de las emociones, ya que requieren contantemente relacionarse con personas.

En el gráfico 8 se presentan los resultados de las preguntas sobre las exigencias de esconder emociones.

**Gráfico N°8: Preguntas sobre Esconder Emociones**



**Base: N=60**

Con respecto a las exigencias de esconder emociones, se obtienen resultados similares al punto anterior. Ahora bien, si se hace un desagregado por cada sede, se pueden obtener datos más concretos.

Se identifica que en la sede Buenos Aires sólo el 16% contesta que nunca o casi nunca su trabajo requiere que oculte su opinión. En cambio, el 40% de quienes

responden la encuesta poseen un nivel de exposición desfavorable para la salud frente a este punto.

De manera totalmente opuesta, si se mira la sede de la Central Hidroeléctrica, se observa que allí sólo el 5% se encuentra expuesto en un nivel desfavorable a esta dimensión. En cambio, el 55% considera que “nunca” o “casi nunca” su trabajo requiere esconder sus emociones.

Si se observa la sede Posadas, según sus respuestas, el 50% se encuentra expuesto a un nivel desfavorable, mientras que el otro 50% se expone favorablemente a esta dimensión.

Por último, en la sede Ituzaingó el 42% se encuentra expuesto en un nivel favorable, otro 42% en un nivel intermedio, y un 16% en un nivel desfavorable.

Cuando se profundiza en este punto de las entrevistas personales, se obtienen testimonios que refieren que tanto la sede Buenos Aires como Posadas son las más “politizadas”. En las sedes señaladas es donde se concentran mayoritariamente las autoridades de la EB; justamente quienes son designados por el Presidente de la Nación Argentina. Esto quiere decir que, en general, estas personas responden al partido político que gobierna y son las que más se ven involucradas a hacer tareas extraordinarias a su rutina habitual y a la toma de decisiones discrecionales.

Se entiende que el origen de esta exposición está vinculado a la vivencia de situaciones de inequidad o injusticia que se dan dentro de la EB, sobre todo vinculadas a cuestiones político-partidarias. Se han recolectado testimonios que señalan la existencia de falta de equidad, toma de decisiones de manera discrecional, etc. Muchas decisiones se toman en un marco político-partidario (ya sea del ámbito nacional, o en cuestiones que contemplan a ambas naciones) y esas decisiones se contradicen o no son congruentes con los objetivos de la Organización en sí misma.

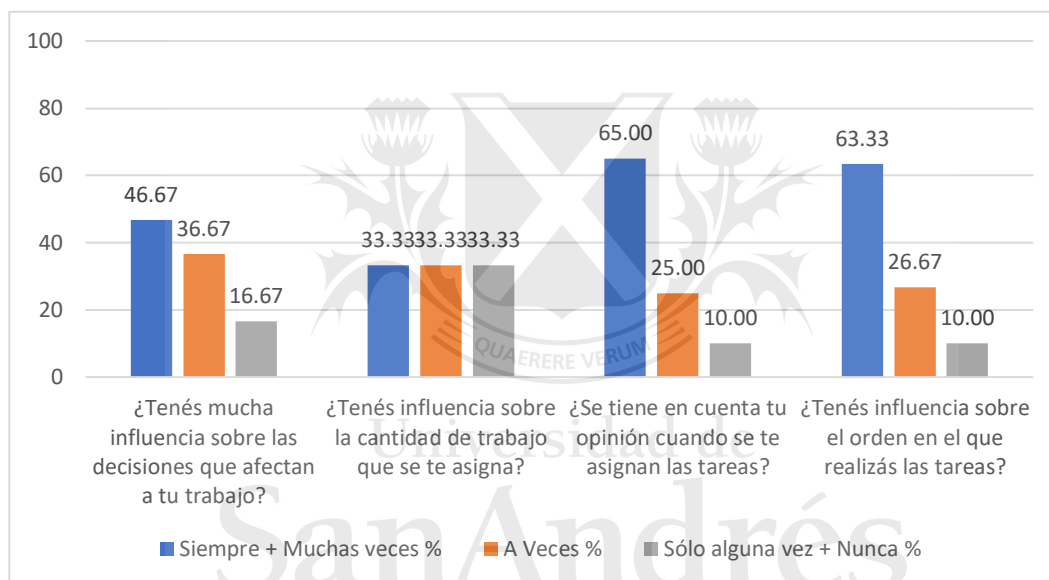
Las situaciones descritas en el párrafo que antecede se dan en un contexto en el que muy probablemente no sea sencillo poder expresar disenso frente a esa realidad. Eso lleva a la necesidad de esconder las emociones que provocan aquellas situaciones de desigualdad.

### 3.2.3. Control sobre el trabajo

Como se menciona anteriormente, el control sobre el trabajo contempla las dimensiones de la influencia, las posibilidades de desarrollo y el sentido del trabajo.

En el gráfico 9 se presentan los resultados de las preguntas que componen esta categoría.

**Gráfico N°9: Preguntas sobre Influencia en el Trabajo**



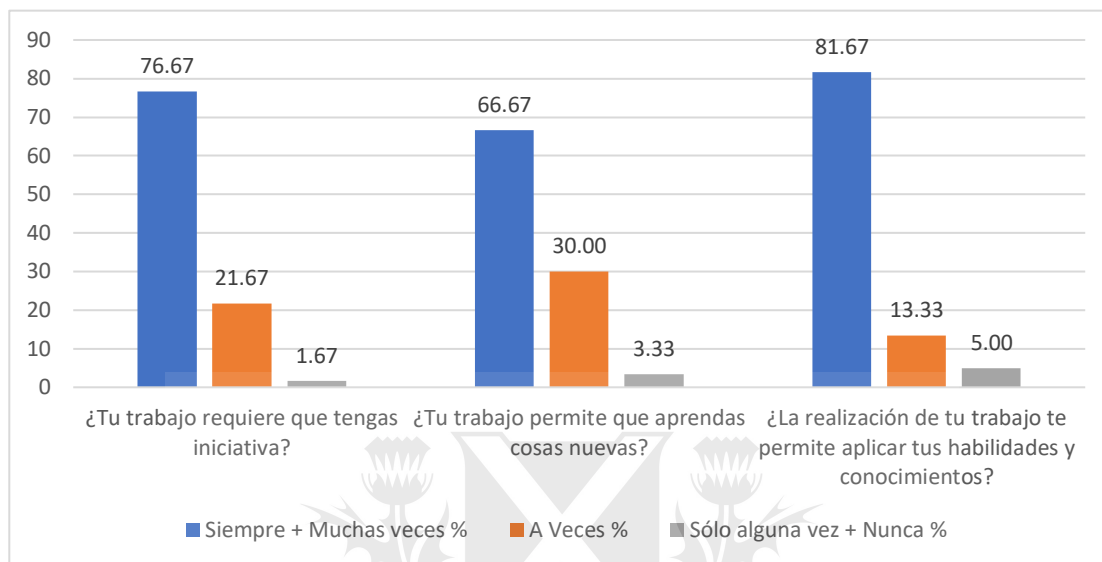
**Base: N=60**

En este punto se puede observar que existe una clara tendencia a la exposición positiva. Esa prevalencia se repite en todas las dimensiones de esta variable.

Por otro lado, son altamente positivas las respuestas en referencia a las posibilidades de desarrollo. Este punto en particular llama la atención, ya que la EB carece de un plan de carrera interno claro; por lo que se esperaban otro tipo de respuestas. Por tal motivo, este punto en particular se profundiza mediante entrevistas personales, con el fin de poder identificar el origen de esta prevalencia.

En el gráfico 10 se presentan los resultados de las preguntas que componen esta categoría.

**Gráfico 10: Preguntas sobre Desarrollo Profesional**



**Base: N=60**

De las entrevistas realizadas se desprenden testimonios que dan claridad a este punto. Las personas que se desempeñan en la Central Hidroeléctrica valoran las posibilidades de desarrollo a las que allí pueden acceder. Si bien no existen planes de carrera formales, reconocen que, aunque sea de manera informal, cuentan con mentores que les transmiten sus conocimientos del funcionamiento de la CH.

Ingenieros/as y Técnicos/as que trabajan en la Central Hidroeléctrica en repetidas oportunidades manifiestan que, si bien para poder trabajar allí es necesario contar con una formación previa en ingeniería, esa parte es sólo el 50% de lo necesario. Hay otro 50% que se aprende dentro de la CH, y es en ese punto donde creen que hay posibilidades de desarrollo y de aprender cosas nuevas.

Además, valoran que, en toda la región, la CH es el lugar más importante para trabajar en materia ingenieril y técnica. Hemos recibido comentarios tales como “Si te formas en la CH, después podés trabajar en cualquier lado”.

Si se hace un desagregado con respecto a la iniciativa en el trabajo, se puede decir que en la Sede Buenos Aires el 72% se encuentra expuesto de manera favorable, mientras que el 22,2 % lo hace de manera intermedia y el 5,8 de manera desfavorable para la salud.

En la Central Hidroeléctrica el 85% se encuentra expuesto de manera favorable, mientras que otro 5% lo hace de manera intermedia.

En la sede Ituzaingó, 58,4% se encuentra expuesto a un nivel favorable para la salud, mientras que el 41,7% se expone de manera intermedia.

Finalmente, en la sede Posadas el 90% se expone a un nivel favorable para la salud, mientras que un 10% lo hace de manera intermedia.

En este punto la sede donde se obtienen los resultados más desfavorables para la salud es en la sede Ituzaingó. A través de un análisis de la situación, se puede hallar el origen de este riesgo en los tipos de puestos de trabajo que existen en esta sede. Por lo general la mayoría de las posiciones son administrativas o de seguridad.

Quienes ocupan puestos administrativos funcionan como “puente” entre las demás sedes y la Central Hidroeléctrica. Incluso también como intermediario entre la comunidad de Ituzaingó y la Central (el acceso a la CH es sumamente restringido, por lo que los proveedores deben dejar todo tipo de documentación en las oficinas de Ituzaingó y desde allí se remiten a la Central).

Con respecto a las posiciones de Seguridad, tienen que ver con realizar vigilancia en turnos rotativos, con recorridos ya estipulados. Más que nada se vincula a el control de los terrenos de la zona, pero tratándose de una región poco poblada, la seguridad se reduce a un control visual de los terrenos. Podríamos decir que no se presentan mayores desafíos.

En referencia a la dimensión de aprender cosas nuevas, en la sede Buenos Aires las respuestas del 50% de las personas los ubica en una exposición favorable para la salud, mientras que el 44,5% se expone de manera intermedia y el 5,5% de manera desfavorable.

En la sede Central Hidroeléctrica, el 90% se expone a un nivel favorable para la salud, mientras que un 10% lo hace en un nivel intermedio.

En la sede Posadas, el 50% se expone en un nivel favorable para la salud, el 41,6% lo hace de manera intermedia y el 8,4% se expone de manera desfavorable para la salud.

Por último, en la sede Ituzaingó el 70% están expuestos a la situación más favorable para la salud, mientras que otro 30% se expone de manera intermedia.

Si se hace foco en la pregunta sobre la posibilidad de aplicar sus conocimientos, en la sede Buenos Aires el 61% se expone a la situación más favorable, mientras que el 27% lo hace de manera intermedia y el 12% de manera desfavorable.

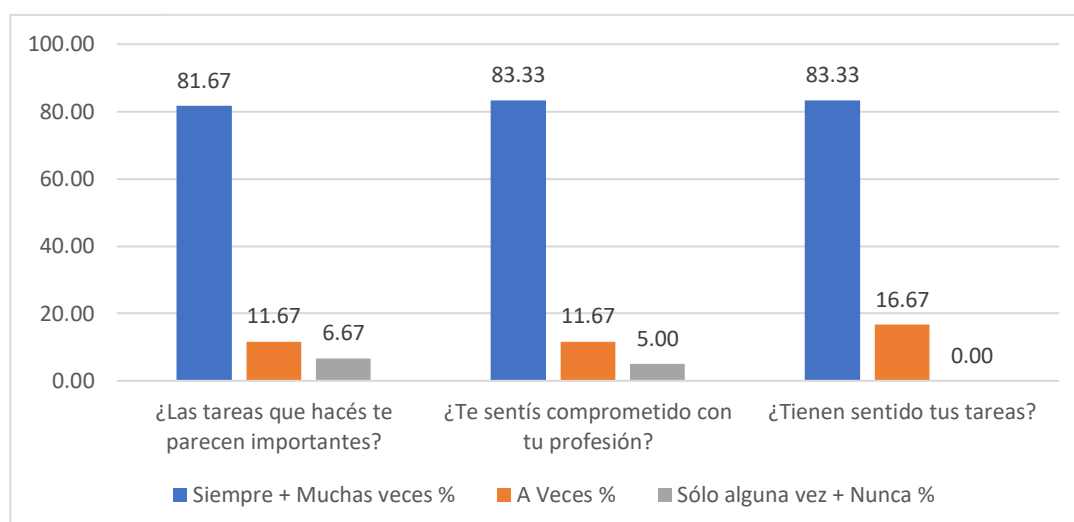
En la sede Central Hidroeléctrica el 95% se expone a la situación más favorable y un 5% se expone a la situación intermedia.

En la Sede Posadas el 55% se expone a la situación más favorable, el 16% a una situación intermedia y por último un 8,5% a una situación desfavorable para la salud.

En la sede Ituzaingó el 100% de las personas se exponen a la situación más favorable para la salud.

En el gráfico 11 se presentan los resultados de las preguntas que componen la categoría de Sentido del Trabajo.

**Gráfico N°11: Preguntas sobre Sentido del Trabajo**



**Base: N=60**

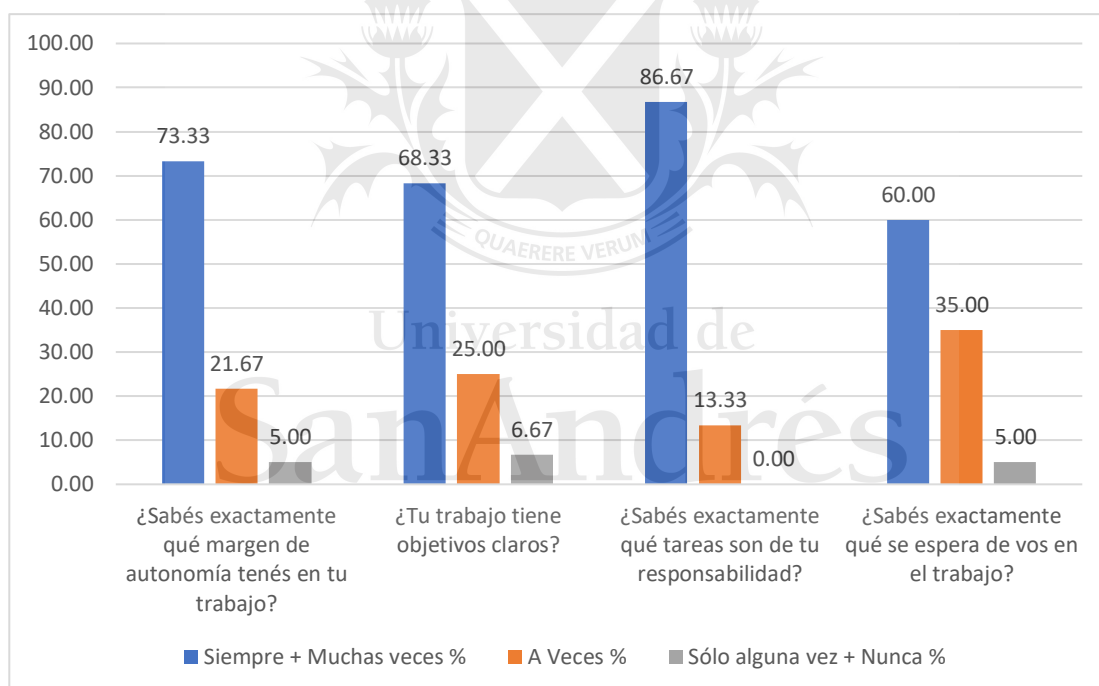
Con respecto a las preguntas referidas al sentido del trabajo, se observan en el gráfico altos porcentajes de exposición positiva frente a este factor psicosocial. Esta tendencia se ve reflejada en todas las sedes por igual.

### 3.2.4. Apoyo social y calidad de liderazgo

Esta variable evalúa las dimensiones de claridad de roles, previsibilidad, apoyo social, posibilidades de relación social, sentimiento de grupo y calidad de liderazgo.

En el gráfico 12 se presentan los resultados de las preguntas que componen la categoría de Calidad del Rol.

**Gráfico N°12: Preguntas sobre Claridad de Rol**

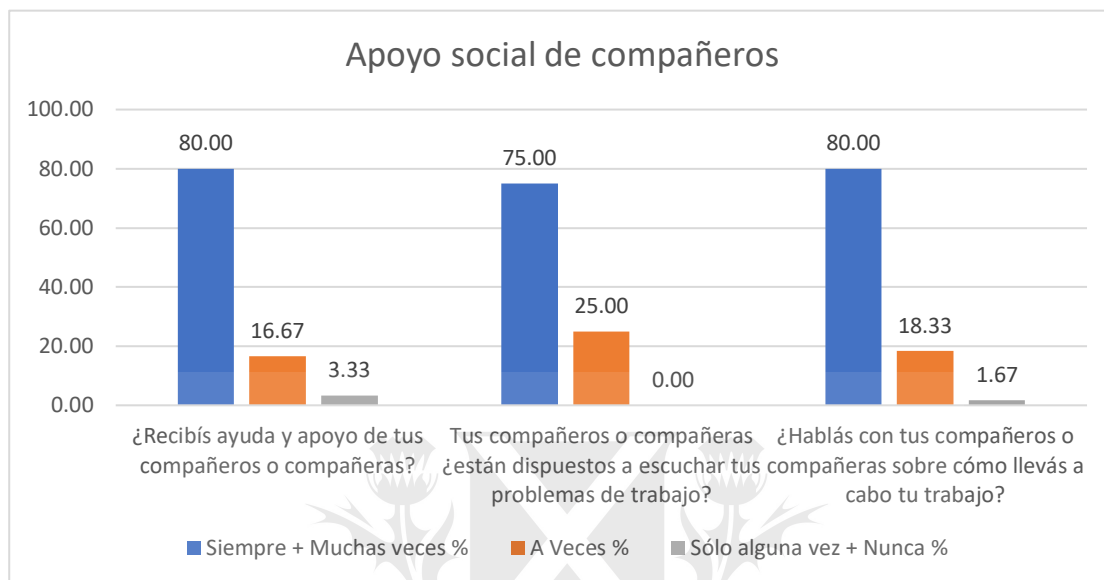


**Base: N=60**

Aquí se obtienen respuestas significativamente positivas. Si se toma la dimensión de claridad de rol, que se refiere al conocimiento de las tareas que son de responsabilidad de cada trabajador y trabajadora, como así también qué margen de libertad posee en su puesto, se puede ver reflejada esta afirmación. El 86,6% de las respuestas corresponden a una exposición favorable para la salud, mientras que un 13,4% corresponde a un nivel intermedio.

Si se realiza un desagregado por cada Sede, no observamos un resultado diferente al análisis general.

**Gráfico N°13: Preguntas sobre Apoyo Social a Compañeros**



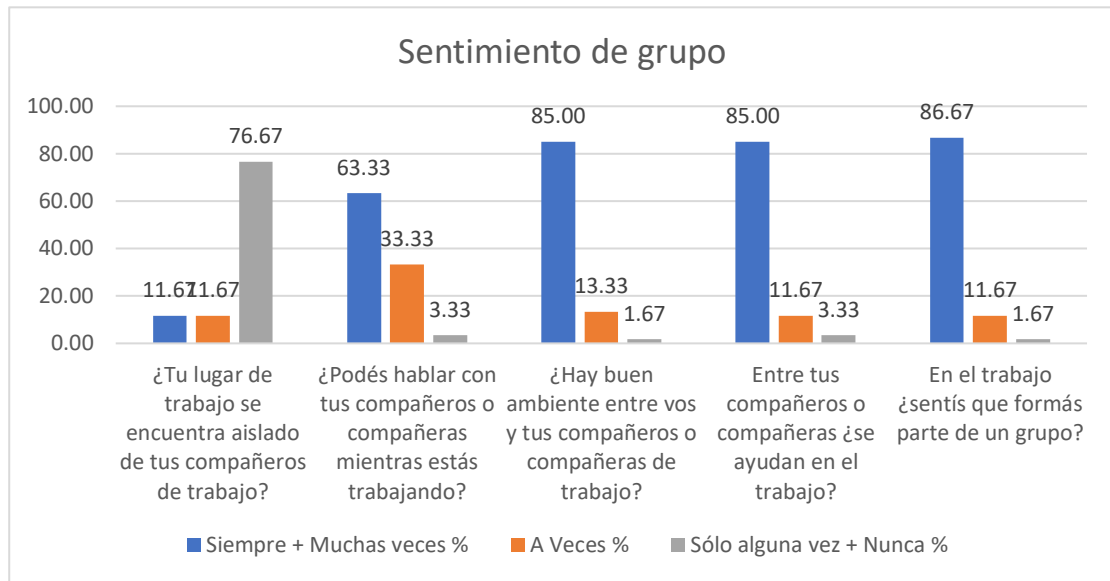
**Base: N=60**

Con respecto a la dimensión de apoyo social en el trabajo, el 80% se expone en un nivel favorable para la salud. Un 16,6% lo hace de manera intermedia y tan sólo un 3,4% se expone de manera desfavorable para la salud. Esto quiere decir el 80% de los encuestados considera que recibe apoyo tanto de sus compañeros y sus compañeras, como de sus superiores, en el momento adecuado.

Esta tendencia se ve repetida en todas las sedes, por lo que se puede señalar que la exposición favorable es una realidad de todas las sedes y no de alguna en particular.



**Gráfico N°14: Preguntas sobre Sentimiento de Grupo**

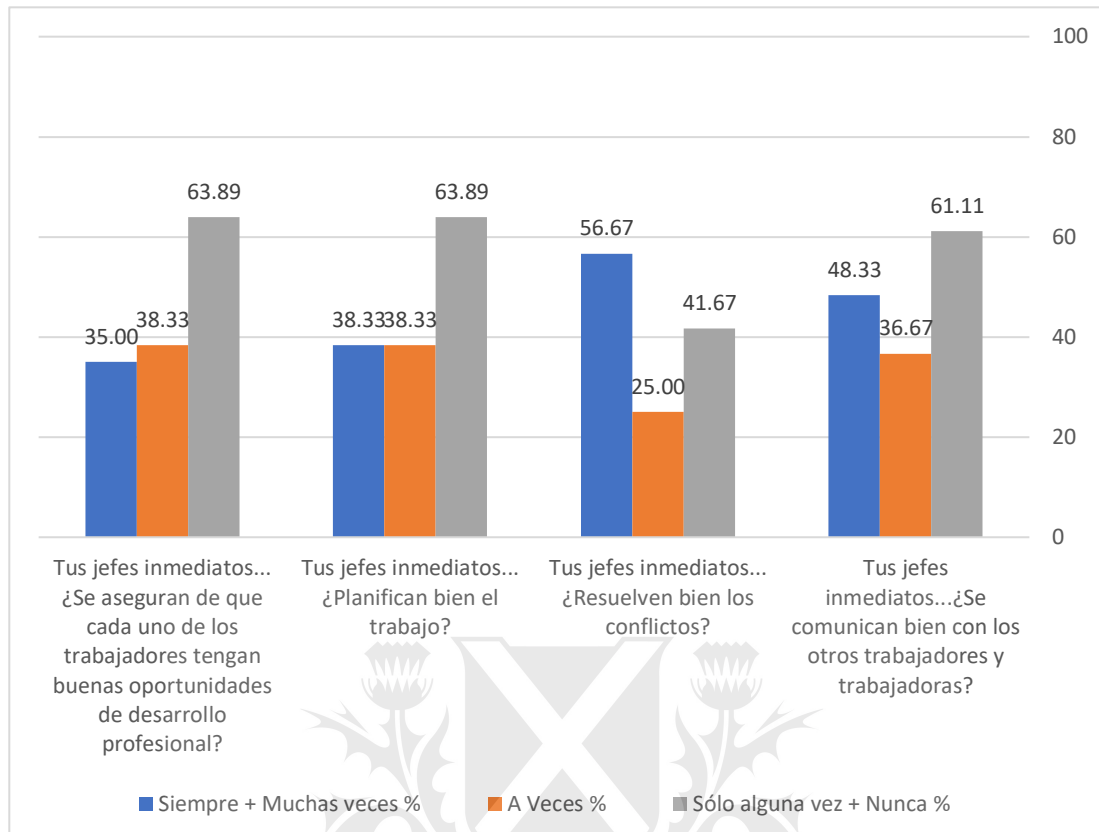


**Base: N=60**

Si se hace referencia al sentimiento de grupo, el 86,6% se expone a un nivel favorable para la salud, mientras que el 11,6% lo hace de manera intermedia y tan sólo el 1,8% lo hace de manera desfavorable. Estos resultados acompañan a los resultados de las demás preguntas de la dimensión de Apoyo Social y Calidad de Liderazgo.

También, como en los demás puntos, este porcentaje de respuestas de exposición favorable para la salud se distribuye de manera similar en cada una de las sedes.

**Gráfico N°15: Preguntas sobre Calidad de Liderazgo**



**Base: N=60**

En referencia a la calidad de liderazgo, el 68,3% considera que su jefe “sólo alguna vez o nunca” se aseguran de que cada uno de los trabajadores tengan buenas oportunidades de desarrollo profesional. En la misma línea, el 63,8% considera que “sólo alguna vez o nunca” su jefe planifica bien el trabajo.

En continuidad con las preguntas de este punto, el 41,6% considera que su jefe “Nunca o sólo alguna vez” resuelve bien los conflictos. Y, por último, el 61,1% considera que sus jefes inmediatos “nunca o sólo alguna vez” se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras.

En este punto vale la pena realizar nuevamente un desagregado por Sede, ya que la tendencia no es la misma en todas las sedes de la EB. Si se puntualiza en la sede Bueno Aires, el 33% considera que su jefe “sólo alguna vez o nunca” se aseguran de que cada uno de los trabajadores tengan buenas oportunidades de desarrollo profesional. En cambio, en la Central Hidroeléctrica tan sólo el 5% se expone a la situación más desfavorable para la salud.

Por otro lado, en la sede Ituzaingó el 25% se expone a la situación más desfavorable, mientras que en la sede Posadas el 40% se expone de manera desfavorable.

Entonces, si se observa cada una de las sedes de manera individual, podemos afirmar que tanto en Posadas como en Buenos Aires se concentran los niveles de exposición más desfavorables para la salud.

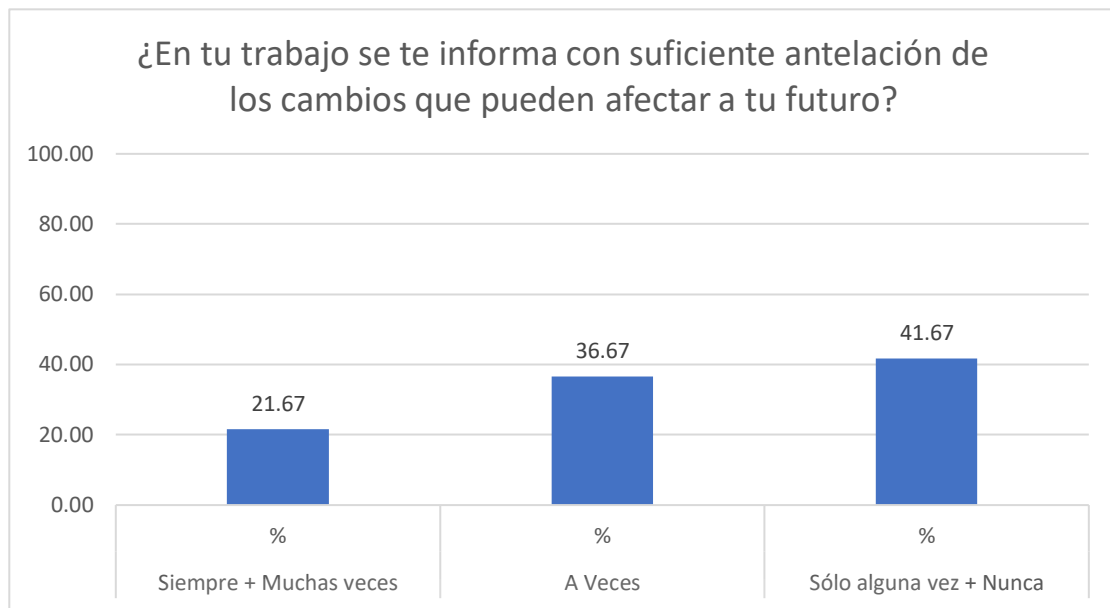
Con respecto a la planificación del trabajo, los niveles de exposición más desfavorables para la salud los encontramos en la sede Buenos Aires (55%), mientras que la sede Posadas presenta un 20%, Ituzaingó el 25% y en la Central Hidroeléctrica 0%.

En referencia a la Resolución de Conflictos la tendencia se vuelve más pareja, salvo para la Central Hidroeléctrica. La sede Buenos Aires se expone de manera desfavorable para la salud en un 33,3%, mientras que Ituzaingó lo hace en un 25,5%, la sede Posadas en un 20% y la Central 0%.

Por último, en referencia a la comunicación de los jefes, en la sede Buenos Aires el 22,2 % se expone de manera desfavorable, mientras que en la sede Posadas el 30%, en la sede Ituzaingó el 16% y en la Central 0%.

Ahora bien, si se vinculan los datos podemos observar que es en la sede de la Central donde los porcentajes de exposición negativa son nulos o de pequeños porcentajes. Como se menciona con anterioridad, es en esta sede donde la política partidaria no está metida en las decisiones de la planificación diaria, y quienes allí trabajan poseen un perfil técnico, con planificaciones, objetivos, etc.

### Gráfico N°16: Pregunta sobre Previsibilidad



Base: N=60

Por último, con respecto a la previsibilidad en el trabajo, que se vincula a la anticipación con que contamos con la información relativa a nuestro trabajo, las respuestas no son tan positivas. El 21,6% se encuentra en un nivel de exposición favorable para la salud, mientras que un 36,6% lo hace en un nivel intermedio y un 51,6% lo hace de manera desfavorable.

En este punto las respuestas que se obtienen ya no son contundentemente positivas, por lo que se procede a realizar el desagregado por cada sede en busca del origen de esta exposición. En el caso de la sede Buenos Aires, el 16,6% se expone de manera favorable para la salud, mientras que el 27,7% lo hace de manera intermedia y un 55,7% se expone de manera desfavorable.

Con respecto a la Central Hidroeléctrica, el 30% se expone en un nivel favorable, el 55% en un nivel intermedio y tan sólo el 15% lo hace en un nivel desfavorable. Aquí tenemos los valores más favorables para la salud con respecto a este punto.

En la sede Ituzaingó el 16,6% se expone de manera favorable, el 25% de manera intermedia y el 58,4 de manera desfavorable para la salud. Aquí se repiten los resultados de la sede Buenos Aires.

Por último, los trabajadores y trabajadoras de la sede Posadas el 20% se exponen de manera favorable, mientras que 30% lo hace de manera intermedia y un 50% se expone a niveles desfavorables para la salud.

Ahora bien, si se analizan los resultados entendemos que en la Central Hidroeléctrica inciden el tipo de puestos de trabajo que allí existen (en su mayoría técnicos y de ingeniería) y la estructura organizacional. Si se revisa la historia de la CH, la estructura organizacional prácticamente siempre fue la misma: sector de mantenimiento, sector de operación, sector de hidrología, etc. Básicamente, los sectores necesarios para operar una central hidroeléctrica. Este tipo de estructura se repite en centrales hidroeléctricas como Itaipú (binacional entre Brasil y Paraguay) y Salto Grande (binacional entre Argentina y Uruguay)

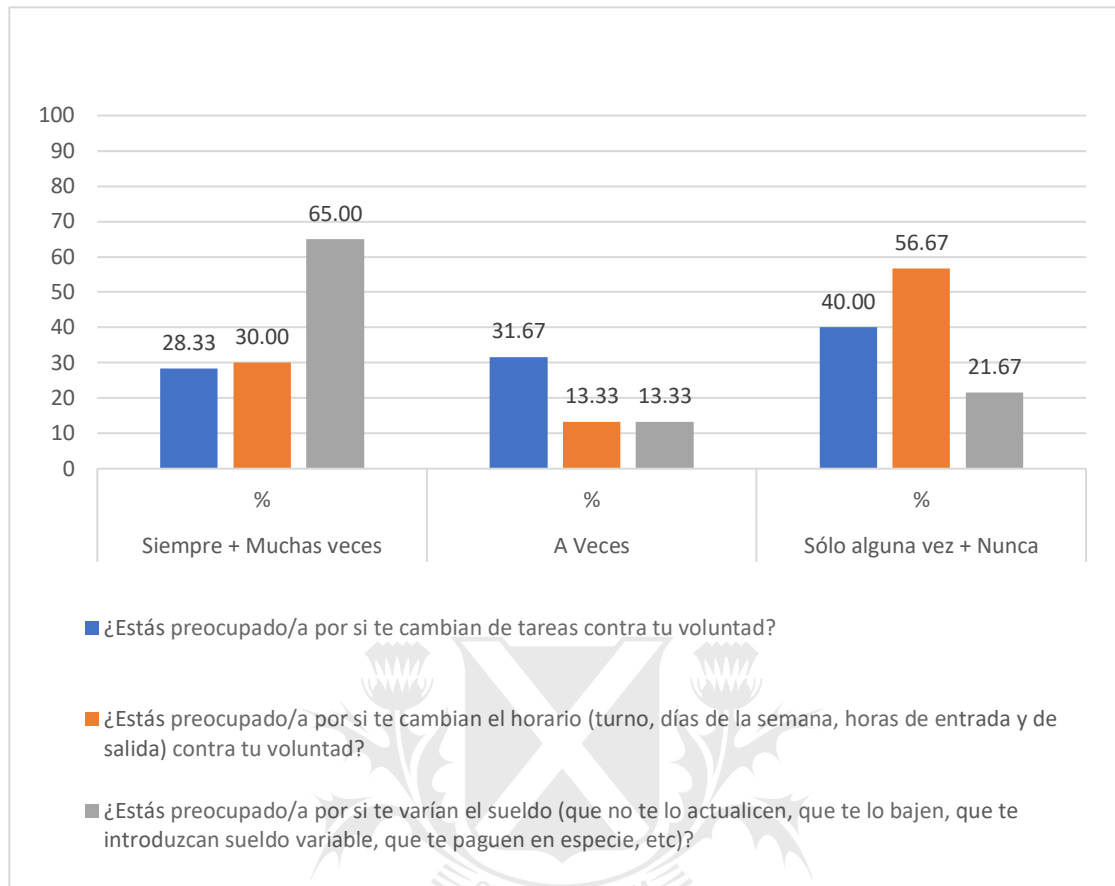
Por lo tanto, las personas que allí se desempeñan tienen profundo conocimiento de los sectores, las responsabilidades de cada uno, los procedimientos, etc. Esa situación genera previsibilidad tanto en sus tareas como en su carrera dentro de la Central.

Ahora bien, el caso de la CH no es igual en las demás sedes. Cada cambio de gobierno, por ende, cada cambio de autoridades en la Entidad Binacional, genera cambios estructurales en las demás sedes. Áreas que se fusionan, personas que son trasladadas de sector, jefes que son apartados, etc.

En las entrevistas hemos escuchado frases como “en la gestión anterior estuve 4 años en el freezer, no me daban tareas”, “como entré a trabajar acá por el anterior Director, me sacaron de mi lugar y ahora no tengo un puesto fijo”. Estas situaciones, que son conocidas por todos, generan sensaciones de temor, estrés, paranoia, etc.

### **3.2.5. Inseguridad en el trabajo**

**Gráfico 17: Preguntas sobre Condiciones de Trabajo.**



**Base: N=60**

Universidad de

La inseguridad sobre el futuro del trabajo arroja una marcada exposición a esta dimensión. El 65% de los encuestados se encuentra expuesto de una manera desfavorable para la salud con respecto a la preocupación por si le varían el sueldo.

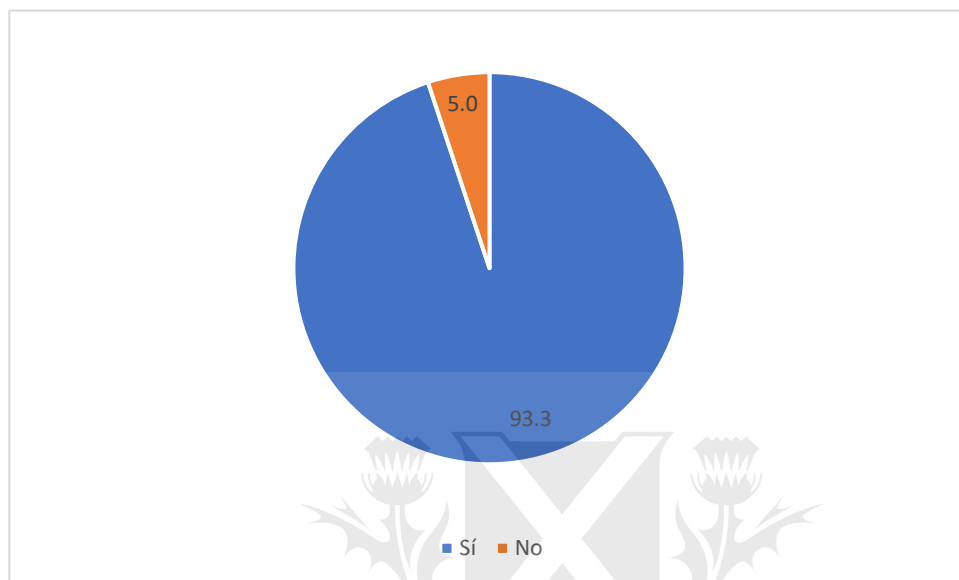
Además, con respecto a la preocupación sobre si les cambian las tareas contra su voluntad, el 28,3 % se expone a un nivel desfavorable para la salud.

Por último, el 50% se expone de manera desfavorable para la salud sobre la preocupación por lo difícil que sería conseguir otro empleo en caso de que quedara desempleado.

Podemos vincular el origen de esta exposición, que sin dudas es la más significativamente desfavorable, en la valoración de los salarios que tienen los trabajadores y trabajadoras de la EB. A lo largo de las entrevistas personales, cada uno y cada una de los entrevistados menciona que entiende que su salario

es de un gran valor económico y que no podría conseguir en el mercado esa misma remuneración con la cantidad de horas que trabaja actualmente.

**Gráfico 18: Valoración del Trabajo**



**Base: N=60**

El 98,3% de los encuestados considera que su trabajo está bien pagado. Si a esta consideración se le suma que la EB es el mayor empleador de la región del Litoral (Argentina), podría entenderse el origen de las inseguridades manifestadas por los encuestados.

Este punto en particular se amplía con una pregunta abierta que interroga sobre las preocupaciones que surgen en años electorales. Se han escuchado testimonios que hacen referencia a muchas preocupaciones por la estabilidad laboral, cambio de tareas, nuevas directivas, etc.

En repetidas oportunidades los trabajadores y las trabajadoras han manifestado que las elecciones político-partidarias generan incertidumbre. Puntualmente temor a las nuevas autoridades, incertidumbre con respecto a las nuevas directivas, al criterio que adoptarán para llevar a cabo la gestión y la toma de decisiones.

Aquí una transcripción de algunas respuestas recibidas:

- “No deberían existir preocupaciones si existieran planificaciones institucionales a mediano y largo plazo y que los gobiernos garanticen con política de Estado, la continuidad de las actividades, independientemente del color político. Sin embargo, hoy el escenario es tan ambiguo e incierto, que no hay garantías de ningún tipo.”
- “La preocupación es el posible cambio de rumbo y sus consecuencias. Pero los tomo como un desafío.”
- “Todo cambio trae aparejado temores y expectativas, en este caso, las nuevas autoridades podrían traer nuevos modos de operar, los que podrían derivar en cambios en los procedimientos de trabajo y/o cambio de tareas, generando incertidumbre y preocupación.”
- “Cuando cambian las autoridades siempre hay que rendir un nuevo examen para que confíen en nosotros.”
- “En años electorales comienzan todas las incertidumbres acerca de los funcionarios que se van y los funcionarios que vienen. La estabilidad laboral está en riesgo, así como la posibilidad de ingreso de personal no calificado para las tareas a realizar.”

Estas manifestaciones de los encuestados están directamente relacionadas con los resultados del Gráfico 13 y contribuyen a determinar el origen de los altos niveles de exposición a la dimensión analizada.

Ahora bien, si se hace un desagregado por cada sede estos porcentajes se repiten en la mayoría de los casos. Con respecto al temor a conseguir un nuevo empleo, en la sede Buenos Aires el 55,5% se expone al nivel más desfavorables para la salud, mientras que en la sede CH lo hace un 50%, en la sede Ituzaingó un 50% y en Posadas otro 50%.

En el caso de la preocupación por la variación del salario, en la sede Buenos Aires el 66,6% se expone al nivel más desfavorable para la salud, mientras que en la Central el 65%, en Ituzaingó el 66,6% y por último en Posadas el 60%.

Ahora bien, si se observa el miedo al cambio de tareas, la exposición a los niveles más desfavorables para la salud ya no es tan uniforme. En la sede Buenos Aires el 38,8% se expone a un nivel desfavorable para la salud, en la Central Hidroeléctrica un 10%, en Ituzaingó un 41,6% y en Posadas un 30%.



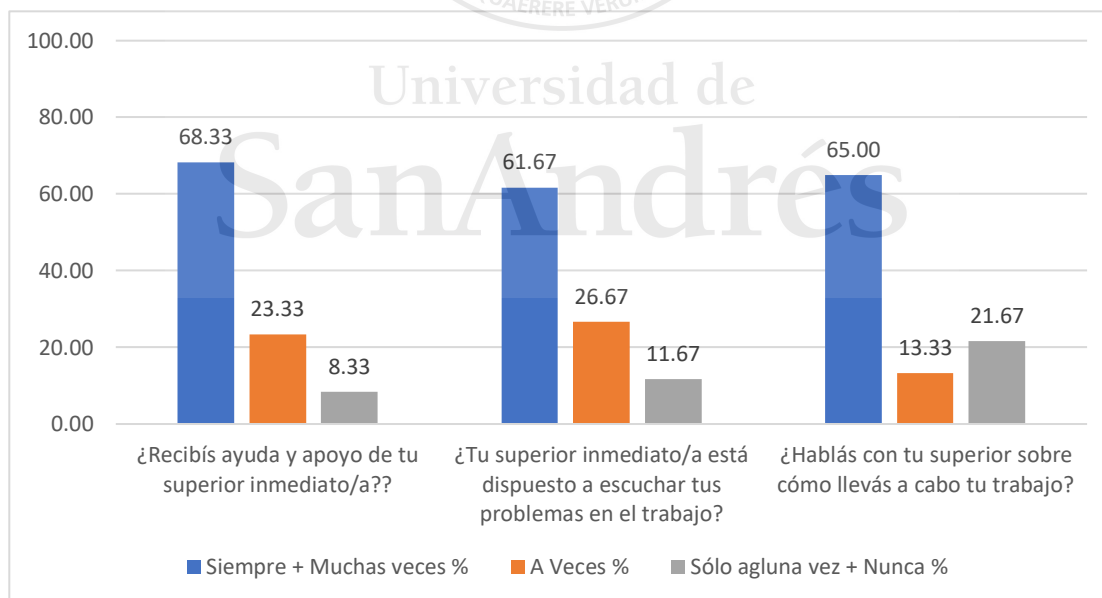
Si se busca el motivo de estas diferencias, en cierta manera el origen de esta exposición, no se puede dejar de mencionar la formación técnica y profesional de los trabajadores y trabajadoras. En la Central Hidroeléctrica, donde sólo el 10% de las personas que contestaron la encuesta se exponen de una manera desfavorable, la mayoría de las personas que allí trabajan tiene formación técnica o profesional para puestos específicos.

En cambio, en las demás sedes eso es aleatorio. Hay muchos puestos de trabajo que no tiene demasiados requisitos para el perfil de la posición. Esto quiere decir que se puede solucionar a corto plazo un reemplazo de posición.

### 3.2.6. Estima

La variable de Estima incluye las dimensiones de reconocimiento de los superiores, apoyo adecuado y trato justo.

**Gráfico 19: Preguntas sobre Apoyo Social de Superiores**



**Base: N=60**

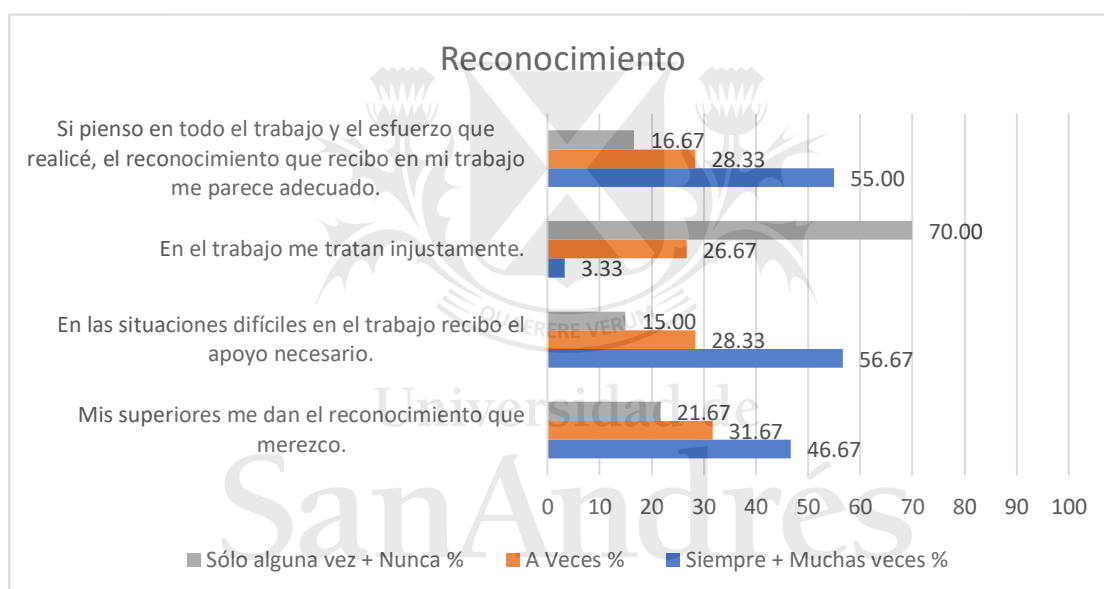
Con respecto al apoyo de los superiores, el gráfico muestra que, si bien prevalece la exposición favorable para la salud, se pueden encontrar puntos llamativos en el desagregado por sede. En el caso de la CHY, en las tres

preguntas de este punto, ninguna persona se encuentra expuesta al nivel más desfavorable para la salud.

En cambio, con respecto a recibir ayuda y apoyo del superior inmediato, en la sede BUE el 16,7% se encuentra expuesto de manera desfavorable, mientras que en Posadas el 20% y el Ituzaingó el 25%.

Con respecto a las dos preguntas referidas al diálogo con el superior inmediato, Buenos Aires presenta el 33,3% de exposición desfavorable, Posadas 20% e Ituzaingó el 25%.

**Gráfico 20: Preguntas sobre Reconocimiento y Trato Justo**



**N=60**

En general, con respecto al reconocimiento, el 55% se expone a esta dimensión de una manera favorable para la salud, mientras que el 28,33% se expone de manera intermedia y el 16,67% de manera desfavorable.

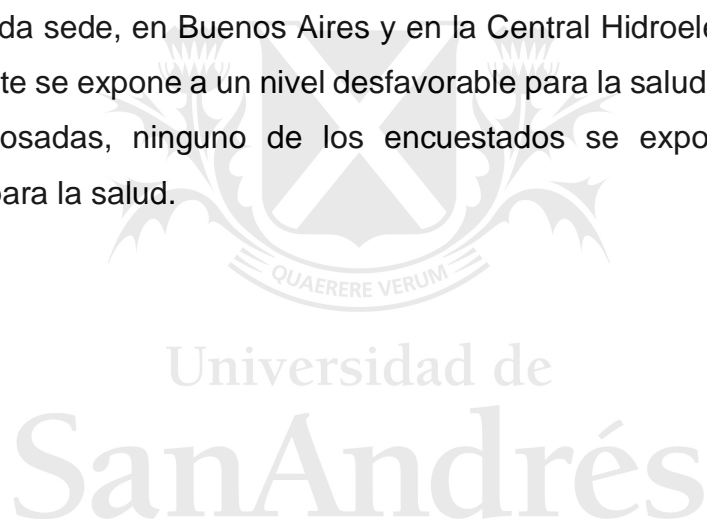
Si se realiza el desagregado este punto en cada sede y hacemos foco en la exposición más desfavorable para la salud, en la sede Buenos Aires la exposición es de un 27,7%, en la Central un 5%, en Ituzaingó un 41,6% y en Posadas un 20%.

En relación del apoyo que reciben los trabajadores y trabajadoras, en general un 56,6% se encuentra expuesto a un nivel favorable para la salud, un 28,3% a un nivel intermedio y un 15% a un nivel desfavorable. Aquí también haremos el desagregado por cada sede en busca de clarificar los resultados.

En la sede Buenos Aires, el 27,7% se expone al nivel más desfavorable para la salud, mientras que en Ituzaingó lo hace el 25% y en Posadas el 10%. En el caso de la Central Hidroeléctrica, ninguna de las personas que contestaron la encuesta se exponen al nivel más desfavorable para la salud.

Por último, con respecto al trato justo que perciben los trabajadores y trabajadoras, el 70% se expone a un nivel favorable para la salud, mientras que el 26,6% lo hace a un nivel intermedio y el 3,4% en un nivel desfavorable.

Si miramos cada sede, en Buenos Aires y en la Central Hidroeléctrica un 5,5% respectivamente se expone a un nivel desfavorable para la salud. En cambio, en Ituzaingó y Posadas, ninguno de los encuestados se expone a un nivel desfavorable para la salud.



## **4. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico.**

La utilización del método CopsoQ-istas21 (ISTAS) permitió en gran medida identificar qué factores de riesgo psicosociales afectan la salud de las trabajadoras y los trabajadores de la Entidad Binacional. No sólo el cuestionario en sí mismo dio información precisa, sino que todo el proceso de adaptación, de difusión, de recolección de datos y entrevistas ampliatorias también brindó información útil para el análisis del problema abordado.

A la hora de iniciar la investigación surgieron dudas acerca de la factibilidad del proceso en medio del clima organizacional que se vivía. La campaña electoral se encontraba en pleno desarrollo y dentro de la Organización ya se hablaba de los posibles cambios de gestión y sus consecuencias. Ahí se empezaba a esbozar el primer síntoma de lo que sería luego la difusión del cuestionario.

Si bien se había seleccionado estratégicamente a qué personas invitar a contestar el cuestionario en primer lugar, para que después funcione el “boca a boca” de manera positiva, las respuestas tardaron en llegar. Ante esa situación, se contactó a cada una de las personas y hubo que explicar nuevamente que el cuestionario era anónimo, que no perseguía ningún fin laboral y que sólo buscaba objetivos académicos.

Se puede afirmar que esta situación previa se vio claramente plasmada en las respuestas recogidas. Si se hace un recorrido por todas las dimensiones, sin duda la exposición a la inseguridad sobre el futuro del empleo es una dimensión altamente desfavorable para la salud integral de los trabajadores y las trabajadoras de la EB.

A la hora de reflexionar sobre el origen de la exposición a este riesgo, es inevitable pensar en la incertidumbre que generan los cambios, el miedo a lo desconocido, el futuro incierto. Las preguntas abiertas de la encuesta permiten ampliar este punto y obtener testimonios sobre la incertidumbre que se vive en los años electorales.

Además, en las entrevistas personales se reforzó con diferentes relatos el temor a los posibles cambios, al castigo a quienes participaron activamente de la gestión que termina, etc.

Estas observaciones también se vieron plasmadas en las preguntas vinculadas a la Previsibilidad. Allí, los niveles de exposición desfavorable para la salud dan la pauta de que es necesario desde Recursos Humanos generar acciones concretas. Se deben facilitar espacios o instancias para que los trabajadores y las trabajadoras puedan disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo, para poder realizar de manera correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios a futuro.

También, otro punto que se ve como un desafío para el Área de Recursos Humanos es abordar la dimensión de la doble presencia, sobre todo en la Sede Buenos Aires. Sin duda, las extensas distancias entre el trabajo y el domicilio repercuten negativamente en la organización doméstico familiar de las mujeres de la sede señalada. Entendemos que diseñando e implementando una política acorde de RRHH puede aminorarse la problemática. Sería un ejemplo concreto diseñar una política de trabajo flexible con el objetivo de que las personas puedan trabajar desde su casa cuando así lo requieran.

Ahora bien, queda claro en el análisis anteriormente desarrollado que el conflicto de la doble presencia va más allá de la distancia entre el lugar de trabajo y el de residencia. Una acción concreta sería revisar el Reglamento de Personal con perspectiva de género, teniendo en cuenta las diferencias que existen entre los beneficios que respondan a necesidades exclusivamente de los varones y dar respuesta también a las problemáticas de las mujeres trabajadoras.

En esa línea, se comenzó a trabajar sobre un Protocolo de actuación para casos de violencia contra la mujer en el ámbito laboral, pero aún no se ha intervenido en todo lo que respecta al Reglamento de Personal.

Continuando con las dimensiones del cuestionario y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas, con respecto a las posibilidades de desarrollo, las respuestas fueron positivas.

Como se menciona anteriormente, muchos trabajadores y trabajadoras manifestaron que, en la Central Hidroeléctrica, si bien no hay un plan formal de carrera, reciben formación continua de sus jefes. Además, el conocimiento que adquieren por el solo hecho de trabajar en la Central les da la posibilidad de adquirir un perfil profesional superior al de los demás profesionales de la región.

Ahora bien, se entiende que es un desafío para el área de RRHH potenciar el rol de formadores que adquirieron los jefes de la CH, brindándoles una estructura que los acompañe en ese recorrido. De esta manera, los resultados pueden ser aún mucho mejores.

Como se ha manifestado en las preguntas abiertas de las encuestas y también en las entrevistas, las alternancias de gestión generan temores a los cambios generales en la organización. Si se tuviera un plan de carrera formalizado y esquematizado, sería más difícil poder hacer cambios discrecionales.

Por otro lado, en las sedes de Buenos Aires y Posadas se han obtenido exposiciones negativas frente a la exigencia de esconder emociones. Frente a esta problemática, que suele tener su origen en deficientes políticas de gestión del personal, se propone abordar desde Recursos Humanos la participación de los trabajadores y trabajadoras en diferentes instancias de diálogo. Generar mesas de trabajo con personal de diferentes niveles donde circule la palabra, se generen momentos de debate, expresión, etc.

Otro punto para abordar es la falta de apoyo social de superiores. El origen de esta exposición también está vinculado a la falta de principios y procedimientos concretos de gestión de personal que fomenten el rol del jefe como apoyo al trabajo del equipo. Desde RRHH, como acción concreta, podría implementarse un calendario de reuniones y seguimiento del equipo de trabajo, no sólo como seguimiento de los objetivos a alcanzar, sino también para acompañar al equipo en el proceso y poder identificar y resolver conflictos.

Resulta importante también destacar que la Central Hidroeléctrica en más de una dimensión de la encuesta se diferenció del resto de las sedes. Ha obtenido resultados visiblemente positivos con respecto a la exposición desfavorable para la salud en más de una oportunidad. Si analizamos esta situación, podemos señalar que contar con una estructura organizada, procedimientos claros,

establecidos y compartidos con todo el personal, puestos de trabajo claramente definidos, son acciones que sin duda facilitan el desempeño y la salud integral de los trabajadores y las trabajadoras.

En síntesis, a la luz de los resultados obtenidos se entiende que el Área de RRHH de la EB debe intervenir en los puntos señalados, brindando planes de acción a fin de disminuir la exposición a los factores de riesgo psicosociales analizados. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que, dentro de las propuestas identificadas, algunas poseen mayor factibilidad que otras

Aquellas medidas que conllevan cambios en el Reglamento de Personal implican una negociación binacional entre Argentina y Paraguay. Esta situación complejiza llevar a cabo los cambios propuestos, ya que se debe consensuar con las autoridades paraguayas y aprobar los cambios a través de una Resolución conjunta entre ambos directores.

En cambio, las medidas propuestas que sólo implican acciones operativas (planificaciones, reuniones, etc.), pero que no implican modificar normas, pueden ser implementadas sin el acuerdo de las autoridades de margen derecha. Esta instancia de trabajo implica una mayor celeridad en los procesos, y se evita tener que negociar con las autoridades de la margen derecha.

San Andrés

## 5. Recomendaciones para la acción

Desde el área de Recursos Humanos como motor de cambio, se entiende que una de las prioridades es abordar el riesgo de temor al futuro laboral. Es un riesgo que afecta en gran medida a la mayoría de los trabajadores y las trabajadoras de la Entidad, común a todas las Sedes. Sin duda, la inacción ante esta necesidad es una contribución a la violencia político-burocrática que se vive en las organizaciones estatales.

Se tiene en claro que no es una situación simple de resolver, sobre todo porque no tiene un único origen, sino que es una consecuencia de múltiples factores. Sin embargo, es posible dar una intervención para aminorar los efectos sobre la salud de los trabajadores.

En esta línea, se recomienda que el Área de Recursos Humanos facilite la comunicación entre las diferentes jefaturas y anticipe en la mayor medida de lo posible las diferentes decisiones al personal. Se considera de gran importancia que los trabajadores y las trabajadoras de la EB tomen conocimiento de las novedades de manera formal y no por el “tele pasillo”.

Dar cierta previsibilidad, hacer fluir la información y evitar los compartimentos estancos, favorecerá a la disminución de la incertidumbre de los trabajadores en momentos donde se avecinan cambios inminentes.

En ese sentido, se recomienda establecer estrategias conjuntas con el área de Comunicación de la EB. Difundir comunicados formales, publicaciones en intranet, gacetilla de novedades etc.

Por otro lado, resulta imprescindible que las personas que forman parte de los equipos de RRHH de las diferentes Sedes estén dispuestos a la escucha activa. Dar contención a los trabajadores y las trabajadoras, proporcionar claridad sobre los acontecimientos que suceden y poder anticipar acciones que tengan que ver con el personal, va a favorecer el cuidado de la salud integral de los trabajadores de la EB.

En la misma línea, resulta pertinente que todas las personas que forman parte de los equipos de RRHH estén enteradas, manejen la misma información y muestren predisposición y escucha activa. Es imprescindible que a través de los



canales de comunicación y los comunicadores formales se transmita información fehaciente.

Para este punto se proponen reuniones quincenales del equipo de RRHH de todas las sedes, donde se conversen temas emergentes del área, problemáticas, situaciones, y se definan criterios comunes para abordarlas.

Actualmente, las políticas de gestión del personal son iguales a todas las sedes, sin tener en cuenta que en realidad las problemáticas que se deben resolver son muchas veces diferentes. Sería importante poder analizar las necesidades de los puestos de trabajo y de las personas que los ocupan a la hora de diseñar las políticas y poder diferenciarlas según las particularidades de cada sede.

Una persona que trabaja operando las turbinas de la Central Hidroeléctrica, claramente no tiene las mismas necesidades que una persona que trabaja diseñando la comunicación interna de la Sede Buenos Aires; como tampoco los puestos que ocupan tienen los mismos requerimientos. Entonces, resulta conveniente poder identificar claramente las realidades de cada Sede y diseñar las políticas en consecuencia. Será tarea de las áreas de comunicación encontrar la estrategia para que los trabajadores y las trabajadoras entiendan que no hay beneficios para unos sí y para otros no; sino que son las diferentes realidades las que así lo requieren.

Ahora bien, es conveniente realizar algunas recomendaciones concretas para Buenos Aires y Central Hidroeléctrica, más allá de las recomendaciones generales. Para disminuir o mitigar los riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores y las trabajadoras, es fundamental tener en cuenta las particularidades del contexto organizacional de cada una de las sedes.

- Buenos Aires

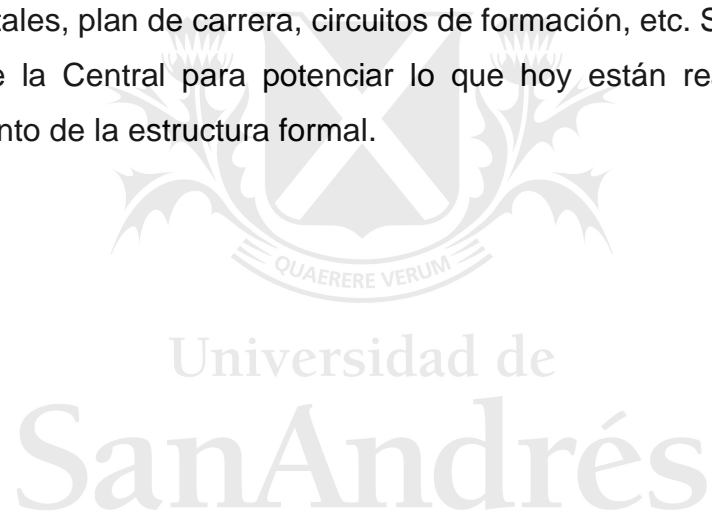
Con respecto a la dimensión de la doble presencia, se recomienda diseñar una política de trabajo flexible (*home office*) a la que puedan acceder los trabajadores y las trabajadoras que lo necesiten. Por otro lado, se debe revisar el Reglamento del Personal y revisar la posibilidad de hacer trabajo remoto frente a la necesidad de tomar una licencia por hijo enfermo. Esta sería una manera de poder dar respuesta a la demanda de doble presencia que sufren las mujeres de la sede.

Si bien dos años atrás era impensado que una organización como la Entidad Binacional diera la posibilidad a sus trabajadores y trabajadoras de hacer home office, la pandemia que afecta actualmente al mundo entero demostró que eso es posible. Es más, internamente quedó claro qué posiciones pueden acceder a este beneficio y qué posiciones necesitan si o si realizarse desde el lugar de trabajo (todas las de la Central Hidroeléctrica, por ejemplo).

- Central Hidroeléctrica

Dar apoyo al plan de carrera que hoy se realiza de manera informal en la CH, y que aun así es muy valorado por quienes allí trabajan. Puntualmente, coordinar desde RRHH el diseño de una escuela de formación técnica para la CH.

Con el apoyo del área de Modernización, es factible facilitar el armado de manuales digitales, plan de carrera, circuitos de formación, etc. Sería dar apoyo a los jefes de la Central para potenciar lo que hoy están realizando sin el acompañamiento de la estructura formal.



## **6. Conclusiones generales del trabajo.**

Esta investigación da inicio con un propósito principal: conocer en detalle los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores y trabajadoras de la Entidad Binacional. Se buscaba ponerle nombre y apellido a las problemáticas que afectan la salud de los trabajadores de la Organización en cuestión para poder proponer una intervención desde Recursos Humanos.

Este objetivo principal estaba motivado sin duda porque se sostiene que el área de Recursos Humanos de una organización puede intervenir y mejorar la calidad de vida de las personas que allí trabajan. Además de ser incumbencias de quienes trabajan en RRHH, también es una obligación ética perseguir ese fin.

Más allá apreciaciones profesionales y personales que se puedan tener acerca de la temática abordada, llegada la instancia de seleccionar un tema como trabajo final de graduación, surge la oportunidad de analizar una problemática que no sólo resulta interesante, sino que interpela a los profesionales de RRHH.

La elección de la herramienta para la recolección de datos no fue azarosa. No sólo es una herramienta reconocida en el mundo académico, sino que además tiene un enfoque que valora la prevención de la salud de los trabajadores.

Por otro lado, haber podido utilizar una herramienta de recolección de datos estandarizada, permitió evitar imprimirle apreciaciones personales al elemento de recolección.

Desde la Terapia Ocupacional, formación académica de grado de quien lleva a cabo la investigación, se considera a la persona como un ser bio-psico-social, y se aborda cualquier situación que genere una disfunción en alguna de esas esferas. El método CopsoQ-istas21, a través de las 6 dimensiones de su encuesta, evalúa a los trabajadores y trabajadoras con una mirada holística, teniendo en cuenta a la persona como un todo (vida personal, laboral, salud).

Haber utilizado esta herramienta brindó la posibilidad de analizar en profundidad los riesgos psicosociales a los que se exponen los trabajadores de EB, desde un enfoque holístico. La información obtenida no sólo es valiosa para completar el trabajo de graduación, sino que además brinda herramientas concretas para proponer acciones en el área de RRHH.

Ahora bien, puntualizando en los resultados obtenidos y el análisis realizado, es importante destacar que es necesario desde el área de RRHH implementar acciones concretas. Estas acciones se entienden que van en dos direcciones.

Por un lado, generar nuevas políticas que den respuesta a las situaciones de sufrimiento y estrés que se viven en las diferentes sedes. Cada una de las sedes, con sus problemáticas particulares y generales, hace que las personas que allí trabajan se vean expuestas a factores de riesgos psicosociales.

Por otro lado, se han recolectado tanto a través de las encuestas como de las entrevistas, experiencias positivas con respecto a muchas dimensiones que contempla el enfoque. En ese caso, resulta conveniente propiciar acciones concretas y políticas que den apoyo y fomenten esos aspectos que son favorables para la salud.

Sin duda, accionar en ese sentido no sólo es propicio desde una mirada moral y ética, sino que además seguramente dará resultados positivos para la gestión.

También resulta importante señalar que la presente investigación brindó la posibilidad de confirmar y desestimar distintas percepciones y creencias que se tenían previamente al desarrollo de la investigación. Desde ese punto de vista, fue de vital importancia haber utilizado para la recolección de datos una herramienta estandarizada.

Para poner en claro, antes de comenzar la investigación se tenía la percepción, por ejemplo, de que la Central Hidroeléctrica era la sede con más procesos, pero también a la vez era la sede donde se concentraban las situaciones más estresantes para el personal. Se percibía, en función de las conductas que tenían las personas que allí trabajaban, que era la sede con más situaciones generadoras de estrés.

Sin embargo, en el análisis de datos se pudo observar que la CH es la sede más ordenada, donde si bien muchas cuestiones no están aprobadas en los papeles, tácitamente funcionan procesos internos que le dan al personal un respaldo, un encuadre, un marco de acción. Los resultados obtenidos en la sede en referencia son considerablemente mejores que en las demás sedes.

Por otro lado, cabe destacar que con los datos obtenidos se entiende que los resultados, en gran medida, están vinculados al lugar de ubicación de cada una de las sedes. Entonces, la cultura del lugar impacta en la cultura organizacional, sumado además al perfil del puesto de trabajo que abundan en cada una de las sedes. Estas particularidades sin duda impactan en la conducta y organización de cada una de las personas que forma parte de la organización en cuestión.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Bibliografía

- Cao, H. (2008). La administración pública argentina: nación, provincias y municipios. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Buenos Aires.
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2): 169-73.
- Gollac, M. (2013). Los riesgos psicosociales en el trabajo. *Seminario Internacional*. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Guimenez, S. (2009). La precaridad laboral en el sector público. *9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo ASET, Facultad de Ciencias Económicas, UBA*. Buenos Aires.
- Moncada , S., Llorens, C., & Sánchez, E. (2005). *Factores psicosociales: la importancia de la organización del trabajo para la salud de las personas*. Barcelona: ISTAS.
- Moncada S, L. C.-I. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T. (2003). *Método ISTAS21 COPSOQ*. Obtenido de Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.: [www.istas.net](http://www.istas.net)
- Neffa, J. C. (2015). *Los Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- OIT-OMS, C. M. (Septiembre de 1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra.

Scialpi, D. (1999). *Violencias en la Administración Pública: Casos y Miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral*. Buenos Aires: Catálogos.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Anexo

1/6/2021

Encuesta - Riesgos Psicosociales

### Encuesta - Riesgos Psicosociales

En marco a mi trabajo final de graduación de la Maestría de RRHH de la Universidad de San Andrés, te invito a completar un cuestionario que tiene por finalidad identificar diferentes aspectos del trabajo. Este cuestionario tiene como objetivo analizar los factores de riesgos psicosociales existentes en tu Organización.

El propio método de la encuesta garantiza la participación de todos y todas de manera anónima, con total confidencialidad; completarla no le llevará más de 5 minutos. Al finalizarla encontrarás la opción de dejar tu correo electrónico, para poder realizar una entrevista y ampliar algunos aspectos.

Muchas gracias por tu participación.

**\*Obligatorio**



EN PRIMER LUGAR, NOS INTERESAN ALGUNOS DATOS SOBRE VOS Y EL TRABAJO DOMÉSTICO - FAMILIAR

1. Género \*

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro



## LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TRATAN DE TU SALUD Y BIENESTAR PERSONAL

5. En general, dirías que tu salud es: \*

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

6. Por favor, decí si te parece CIERTA O FALSA cada una de las siguientes frases. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente cierta	Bastante cierta	No lo sé	Bastante falsa	Totalmente falsa
Me pongo enfermo/a más fácilmente que otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy tan sano/a como cualquiera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que mi salud va a empeorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi salud es excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas. Durante las últimas 4 semanas \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	A veces	Sólo alguna vez	Nunca
¿Estuviste muy nervioso/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste calmado/a y tranquilo/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste desanimado/a y triste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste feliz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste lleno/a de felicidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tuviste mucha energía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste agotado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentiste cansado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Universidad de  
San Andrés

8. DURANTE LAS ÚLTIMAS 4 SEMANAS ¿Con qué frecuencia tuviste los siguientes problemas? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo alguna vez	Nunca
No tuve ánimos para estar con gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No pude dormir bien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estuve irritable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sentí agobiado/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sentiste opresión o dolor en el pecho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te faltó el aire?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sentiste tensión en los músculos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tuviste dolor de cabeza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tuviste problemas para concentrarte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te costó tomar decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tuviste dificultades para acordarte de las cosas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tuviste dificultades para pensar en forma clara?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TRATAN DE TU EMPLEO ACTUAL Y DE TUS CONDICIONES DE TRABAJO

9. Indicá cuál es el Área en la cual te desempeñas \*

Marca solo un óvalo.

- Financiera
- Jurídica
- Técnica
- Administrativa

10. ¿Cuánto tiempo hace que te desempeñas en tu trabajo actual? \*

Marca solo un óvalo.

- Menos de 30 días.
- Entre 1 y 6 meses.
- Más de 6 meses y hasta 2 años.
- Más de 2 años y hasta 5 años.
- Más de 5 años y hasta 10 años.
- Más de 10 años.

11. Desde que entraste en tu lugar de trabajo actual ¿subiste de categoría o grupo profesional? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

12. ¿Qué tipo de relación laboral tenés con tu Organización actual? \*

Marca solo un óvalo.

- Soy funcionario/a
- Soy empleado/a permanente
- Soy empleado/a transitorio
- Soy becario/a
- Tengo un contrato de locación de servicios/obras

13. ¿Tenés personal a cargo?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

14. Tu horario de trabajo es \*

*Marca solo un óvalo.*

- Jornada completa  
 Turno fijo de mañana  
 Turno fijo de tarde  
 Turnos rotativos con el de noche.

15. Tu horario laboral incluye trabajar: \*

*Marca solo un óvalo.*

- De lunes a viernes  
 De lunes a sábado  
 De lunes a viernes y, excepcionalmente, sábados, domingos y feriados.  
 Tanto entre semana, como fines de semana y feriados.

16. ¿Tu trabajo está bien pago? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

17. En los últimos 12 meses ¿cuántos días de licencia por enfermedad tuviste? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Aproximadamente estuve 15 días de licencia por enfermedad.
- Aproximadamente 5 días.
- No estuve de licencia por enfermedad en el último año.

**LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TRATAN DE LOS CONTENIDOS Y EXIGENCIAS DE TU TRABAJO ACTUAL**

Estas preguntas tratan sobre la cantidad de trabajo que tenés con relación al tiempo del que disponés.



Universidad de  
**San Andrés**

18. Estas preguntas tratan sobre las exigencias cualitativas de tu trabajo actual. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Tu trabajo requiere un alto nivel de precisión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere mirar con detalle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere mucha concentración?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere que ocultes tu opinión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere atención constante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En tu trabajo se producen situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Estas preguntas tratan sobre el margen de autonomía que tenés en tu trabajo actual. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Tenés mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tenés influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Podés decidir cuándo hacés un descanso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Podés elegir tomarte las vacaciones más o menos cuando vos querés?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Podés dejar tu trabajo para hablar con un compañero o compañera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si tenés algún asunto personal o familiar ¿podés dejar tu lugar de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan las tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tenés influencia sobre el orden en el que realizás las tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



20. Estas preguntas tratan sobre el contenido de tu trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y la integración en la Organización en la que trabajás. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La realización de tu trabajo te permite aplicar tus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las tareas que hacés te parecen importantes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Te sentís comprometido con tu profesión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tienen sentido tus tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo es variado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hablás con entusiasmo de tu Organización/Ministerio/Repartición en la que trabajás a otras personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sentís que los problemas de tu trabajo son también tuyos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sentís que tu lugar de trabajo tiene una gran importancia para vos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Queremos saber hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus actuales condiciones de trabajo. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. En estos momentos ¿estás preocupado/a... \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy preocupado/a	Bastante preocupado/a	Más o menos preocupado/a	Poco preocupado/a	Nada preocupado/a
... por lo difícil que sería encontrar otro empleo en caso de que te quedaras desempleado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y de salida) contra tu voluntad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... por si te varían el sueldo (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que te introduzcan sueldo variable, que te paguen en especie, etc)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas y de los conflictos que pueden suponer la realización de tu trabajo actual. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Sabés exactamente qué margen de autonomía tenés en tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En el trabajo hacés cosas que algunas personas aceptan y otras no?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sabés exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sabés exactamente qué se espera de vos en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿tenés que hacer tareas que creés que deberían hacerse de otra forma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En tu trabajo se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tenés que hacer tareas que te parecen innecesarias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Las preguntas que vienen a continuación tratan de situaciones en las que necesitas ayuda o apoyo en el trabajo actual. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Recibís ayuda y apoyo de tus compañeros o compañeras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tus compañeros o compañeras ¿están dispuestos a escuchar tus problemas de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hablás con tus compañeros o compañeras sobre cómo llevás a cabo tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibís ayuda y apoyo de tu superior inmediato/a??	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tu superior inmediato/a está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hablás con tu superior sobre cómo llevás a cabo tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Universidad de  
San Andrés

24. Las preguntas que vienen a continuación tratan de la relación actual con tus compañeros y/o compañeras de trabajo. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Tu lugar de trabajo se encuentra aislado de tus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Podés hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay buen ambiente entre vos y tus compañeros o compañeras de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre tus compañeros o compañeras ¿se ayudan en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el trabajo ¿sentís que formás parte de un grupo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Las preguntas que vienen a continuación tratan de la relación con tus jefes inmediatos en el trabajo actual. Por favor, respondé a todas las preguntas y eegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una. Tus jefes inmediatos... \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
¿Se aseguran de que cada uno de los trabajadores tengan buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Planifican bien el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Resuelven bien los conflictos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se comunican bien con los otros trabajadores y trabajadoras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 26. En relación a tu trabajo actual ¿estás satisfecho/a con... \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy satisfecho/a	Bastante satisfecho/a	Más o menos satisfecho/a	Poco satisfecho/a	Nada satisfecho/a
... tus perspectivas laborales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, ventilación, temperatura, iluminación ...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...el grado en el que se emplean tus capacidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tu trabajo, tomándolo todo en consideración?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Universidad de  
**San Andrés**

27. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de estas frases. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Siempre	Muchas veces	A veces	Sólo una vez	Nunca
Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el trabajo me tratan injustamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si pienso en todo el trabajo y el esfuerzo que realicé, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARA FINALIZAR, TRES PREGUNTAS ABIERTAS PARA QUE RESPONDAS SEGÚN TU EXPERIENCIA COMO EMPLEADO/A DE UNA ORGANIZACIÓN BINACIONAL (estatal)

28. ¿Qué cosas, según tu criterio, distinguen el trabajo en una organización binacional (estatal), del trabajo en empresas privadas? \*

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Universidad de  
 San Andrés

29. En años electorales, ¿te surgen preocupaciones con respecto a tu trabajo? Por favor especifica cuáles (estabilidad laboral, cambio de tareas, temor a nuevas autoridades, etc). \*

---

---

---

---

---

30. Correo electrónico de contacto

---

---



Universidad de  
**San Andrés**