

GESTIÓN DE PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Cambio organizacional y prevención de riesgos psicosociales en un área municipal

Organizational change and psychosocial risks prevention in a municipal government area

Edición N° 17 – Agosto de 2013

Artículo Recibido: Abril 25 de 2013

Aprobado: Agosto 04 de 2013

AUTORES

María Laura Pagani

Lic. en Sociología (UNLP). Magíster en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales (FLACSO). Especialista en Gestión Pública Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y doctoranda en Ciencias Sociales (UNLP).

Co directora del Proyecto de Extensión: Prevención de Salud mental en empleados públicos. Prevención del Acoso Moral y el Síndrome del quemado en empleados públicos de la ciudad de La Plata. UNLP.

La Plata, Argentina

Correo electrónico: mlpagani76@gmail.com

Facundo Urtizberea

Lic y Prof. en Psicología (UNLP). Doctorando en Psicología (UNLP).

Director del Proyecto de Extensión: Prevención de Salud mental en empleados públicos. Prevención del Acoso Moral y el Síndrome del quemado en empleados públicos de la ciudad de La Plata. UNLP.

La Plata, Argentina

Correo electrónico: urtizbereafacundo@yahoo.com.ar

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo presentar los resultados de un proyecto de extensión universitaria que tuvo por objetivo intervenir preventivamente, contribuyendo con la identificación de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores en su ámbito laboral y asistir a los que ya se encuentren afectados por esta temática.

Palabras claves: riesgos psicosociales, prevención, empleo público

Abstract

The objective of this paper is to present the results of an University Extension project. It examines a preventive action which contributed to the psychosocial risks identification of workers in their workplace and to the assistance of those affected by such risks.

Key words: psychosocial risks, prevention, public employment.

Introducción

Es indiscutible que los recursos humanos adquieren un papel decisivo en la eficacia de las organizaciones. Desde distintas disciplinas y enfoques se han abordado las relaciones laborales en relación al cumplimiento de los objetivos y proyectos de las organizaciones. Sin embargo, por lo general, las organizaciones estatales no planifican ni implementan políticas activas tendientes a facilitar el desarrollo del personal, ni en pos de ambientes y sistemas de trabajo apropiados. Diversas investigaciones (Alonso, 2008; Urtizberea, 2011) detectaron, como agravante, la inexistencia de políticas de salud mental de carácter preventivo.

El presente trabajo tiene por objetivo analizar los riesgos psicosociales a los que están expuestos un grupo de trabajadores de la Municipalidad de La Plata (capital de la provincia de Buenos Aires) y presentar los resultados de un proyecto de extensión universitaria, de la Facultad de Psicología, de la UNLP que tuvo por objetivo intervenir preventivamente, contribuyendo a la identificación de los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores en su ámbito laboral y diseñar una estrategia de intervención.

Antecedentes teóricos

- Cambios en el ámbito municipal

Para comprender la problemática de los “riesgos psicosociales” es preciso contextualizar el marco socio político específico. Desde esta perspectiva coincidimos con Scielpi (2005:2) en que “los problemas de salud pública deben abordarse desde la perspectiva de la sociedad. Ello exige diseñar políticas que tomen en cuenta los factores que determinan la salud en este nivel y que reconozcan el carácter esencialmente político y social de los

problemas de salud de las colectividades.” Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, a continuación describiremos algunas características de la organización donde se abordó la temática de salud mental en empleados públicos.

En primer lugar, se aclara que se trata de empleados que trabajan en organizaciones públicas municipales, que en los últimos años han complejizado su rol cuantitativa y cualitativamente. Tradicionalmente brindaban servicios que por alguna razón económica o técnica no se justificaba que los preste el Estado nacional o provincial (limpieza de la vía pública, alumbrado, disposición de los residuos urbanos, desagües, etc). A partir de la reforma del Estado argentino, al igual que en otros países latinoamericanos, se inician procesos de descentralización y el consecuente traspaso de programas sociales, educativos y de salud hacia los municipios. En la mayoría de los casos estas nuevas competencias no fueron acompañadas de mayores recursos, obligando a los municipios a adecuar los modelos de gestión e intervención estatal a través de la modificación de sus estructuras, de la implementación de nuevos modos de organización y de recaudación. También se generaron nuevos canales de relación con la sociedad a través de la promoción de espacios de participación ciudadana y de reconocimiento de derechos.

- Algunas miradas sobre el empleo público y los riesgos psicosociales

Estos nuevos modos de organización y gestión no fueron acompañados por políticas de recursos humanos que acompañen estos procesos. En este marco, una constante de situación del empleo público municipal es la falta de profesionalización y de oportunidades para el ingreso a un sistema de carrera que lejos se encuentra de estar basado en el mérito, la capacitación y las posibilidades de desarrollo. Asimismo, es habitual el empleo inestable mediante contrataciones, conocidas en el caso analizado como “estar mensualizado”, es decir tener un trabajo que no garantiza la estabilidad y se renueva cada tantos meses, aunque se realizan aportes de cobertura de salud y jubilación. En este punto encontramos una distancia con los análisis que proponen algunos autores sobre las denominadas áreas de recursos humanos. Por ejemplo Longo (2002:16) especifica que las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos deben estar conectadas con las prioridades de la organización. Es decir, contrastar los objetivos institucionales

con las capacidades internas, identificando las necesidades detectadas y emprender acciones de personal tendientes a cubrir tales diferencias. Para el autor si no se cuenta con un área que lleve adelante una estrategia de recursos humanos, se tenderá “a la mera administración de personal, actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, privada de impulso propio”. Éste es el caso de la mayoría de las organizaciones de la administración pública municipal.

Desde otra perspectiva analítica podemos abordar al trabajador desde la subjetividad e identidad, incluyendo la temática de la “salud psicosocial”.

Los problemas de integridad física del individuo originados por motivos técnicos son más evidentes y próximos, pero hay otros factores que aún permanecen invisibilizados y sobre los que hay que tomar conciencia en tanto afectan a la salud y bienestar del trabajador y son los denominados riesgos psicosociales. Estos factores se encuentran en el medio de trabajo, son numerosos y de diferente naturaleza, comprenden aspectos de la organización y sistema de trabajo, así como las relaciones humanas. Si bien no son tan evidentes como los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales no son menos reales. Los riesgos psicosociales perjudican la salud de los trabajadores, causando estrés y a largo plazo pueden causar enfermedades cardiovasculares, respiratorias, musculoesqueléticas, gastrointestinales, entre otras. Son consecuencia de malas condiciones de trabajo y de una deficiente organización del trabajo. Asimismo, las causas que originan los riesgos psicosociales son muchas y están mediadas por las percepciones, experiencias y personalidad del trabajador. Algunas de las más importantes pueden ser: *características de la tarea* (monotonía, repetitividad, excesiva o escasa responsabilidad, falta de desarrollo de aptitudes, ritmo excesivo de trabajo, etc); *estructura de la organización* (falta de definición o conflicto de competencias, comunicación e información escasa o distorsionada, pocas o conflictivas relaciones personales, estilo de mando autoritario, etc); *características del empleo* (mal diseño del puesto, malas condiciones ergonómicas, de seguridad o higiene, salario inadecuado, etc); *organización del trabajo* (trabajo a turnos, trabajo nocturno o en fines de semana, etc); *factores externos a la organización* (calidad de vida de la persona, problemas sociales, familiares, etc).

La carencia de políticas de prevención de esta problemática y la inexistencia de áreas de la administración que promuevan óptimas condiciones laborales permiten que lo habitual se convierta en natural, perdiendo la valoración de la propia fuerza como trabajadores para ejercer los derechos que son propios. Los efectos pueden ser devastadores y llegan a afectar a varios ámbitos de la vida del individuo, viéndose afectados los familiares, la propia organización y la sociedad en su conjunto.

Peiro Silla (2004) plantea que los sistemas de trabajo son diseños arbitrarios y que por tal motivo, son plausibles de ser transformados. Un primer paso hacia la prevención de la salud mental en el ámbito laboral es generar espacios para la puesta en palabras y la participación en tanto colectivo de trabajadores expuestos a dichos riesgos, es lo que nos hemos planteado como objetivo central del proyecto de extensión (Urtizberea, 2011)

Un agravante que da lugar a un incremento nocivo de los riesgos, es el atravesamiento por instancias de cambio organizacional. Por lo general, los cambios son una fuente adicional de estrés y por ello las personas y los grupos generan resistencias y ansiedad ante ellos. El miedo a lo nuevo y la inseguridad ante lo desconocido, hace que muchos cambios sean en sí mismos una fuente de estrés. Ese estrés es mayor si la persona afectada no ha sido informada con antelación, ni consultada y no tiene una visión suficiente de los fines, procesos y consecuencias del cambio. El mejor caldo de cultivo para los rumores y los temores es la falta de información.

Si bien el sufrimiento es inherente a la incompletud del ser humano y es por ello que él sale al encuentro con el mundo exterior, con la expectativa de reparar este sufrimiento originario; a este sufrimiento se le superpone el sufrimiento en el trabajo. El trabajo da lugar también a la expectativa: “expectativa con respecto a la realización de si mismo” (Dejours, 2000). El sufrimiento como estado de equilibrio inestable, siguiendo a Dejours, implica la confrontación entre los factores patógenos y los procedimientos defensivos elaborados por los mismos trabajadores. El sufrimiento en el trabajo es la vivencia que surge cuando el sujeto choca con obstáculos insuperables y duraderos, después de haber agotado todos sus recursos para mejorar la organización real de su trabajo con respecto a la calidad y la seguridad. El sufrimiento patógeno comienza cuando la relación del sujeto

con la organización del trabajo está bloqueada. Como decíamos anteriormente, la apertura de espacios donde se pueda expresar el malestar de manera catártica y por medio de la palabra propositiva configurar un nuevo sistema, surgido del acuerdo y la toma de conciencia colectiva de preservar la salud mental.

Estrategia metodológica

En el proyecto se seleccionaron dos áreas del municipio de La Plata: la Dirección de Habilitaciones de Taxis y Remises y la Dirección de Defensa del Consumidor. Pese a tener objetivos diversos y estar localizadas en distintas dependencias públicas, estas direcciones fueron seleccionadas por que presentan aspectos comunes. Ambas dependen de la Subsecretaría de Servicios Públicos, recientemente han asumido nuevas autoridades dando lugar a un fuerte proceso de cambio organizacional y ambas cuentan con un número casi similar de empleados. En la Dirección de Defensa del consumidor trabajan 15 personas y en la Dirección de Habilitaciones 12 empleados. Dicho personal desempeñan tareas administrativas, de atención al público y calificadas (asesoramiento jurídico en la primera e inspecciones en la segunda). El caso que presentamos en este trabajo es sobre la Dirección de Habilitaciones.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el primer semestre de 2012 y fue llevado a cabo por un equipo conformado por licenciados y estudiantes avanzados en psicología y sociología, abogados especializados en derecho laboral y licenciados en administración. El procedimiento aplicado consistió en realizar un profundo análisis del encuadre organizacional, con el fin de relevar los riesgos psicosociales derivados del sistema de trabajo y de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.

Para el encuadre organizacional se tomaron en cuenta las dimensiones del análisis organizacional propuestas por Schlemenson (1990): proyecto, contexto, estructura, tareas y tecnología, relaciones interpersonales o integración psicosocial, condiciones de trabajo y el sistema político o grupos internos de poder y la comunicación.

Para el relevamiento de los riesgos psicosociales, se aplicó el cuestionario PSQ CAT21 en su versión reducida, el cual indaga las siguientes dimensiones: exigencias

psicológicas, trabajo activo y posibilidades de desarrollo, relaciones sociales y liderazgo, compensaciones y doble presencia. Asimismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo, fueron los instrumentos metodológicos que permitieron obtener datos cuali y cuantitativos.

El CAT21 fue auto administrado a la totalidad del personal. Justamente fue seleccionado dicho cuestionario, no solo por relevar riesgos psicosociales, sino también por ser factible de aplicar a la totalidad de la población abordada.

Las entrevistas fueron diseñadas en base a las dimensiones antes mencionadas de la propuesta de Schlemenson (1990). Se administraron a una muestra, seleccionada según el criterio de abordar en forma representativa a las diversas funciones desarrolladas por los integrantes de dichas organizaciones. Es por eso que en la Dirección de Habilitaciones donde hay un director, cinco administrativos, cinco responsables de atención al público y dos inspectores, se entrevisto al director, dos administrativos, dos de atención al público y un inspector. Con dicho material, se elaboró un diagnóstico de las características intrínsecas de la organización y de los factores de riesgo psicosocial presentes que incidían negativamente en la salud mental de los trabajadores. En base a estos datos, pudimos elaborar una propuesta de intervención preventiva.

Resultados: análisis del caso

- Diagnóstico:

La Dirección de Habilitaciones de Taxis y Remises atravesaba un proceso de cambio organizacional generado por la reorganización del organigrama municipal lo cual dio lugar a que dicha Dirección de viera involucrada en modificaciones de significativa magnitud, que como veremos luego, tuvieron incidencia en el clima laboral y la salud mental de los trabajadores. En primer término, dejó de ser parte de la Secretaría de Control Urbano y pasó a depender de la recientemente creada Subsecretaría de Servicios Públicos y Relaciones de Consumo (SSPP). Esto supuso el reemplazo de las autoridades a cargo de la dependencia y transformaciones en los procedimientos e incluso en la ergonomía espacial del área.

El recambio de autoridades fue un tanto intempestivo y el personal se notificó recién cuando se hizo presente el nuevo Director. El director saliente, nunca recibió una notificación oficial de su discontinuidad. De hecho seguía siendo Director, pero sin funciones asignadas. El funcionario designado por el Subsecretario de SSPP, como nuevo responsable de la Dirección y su equipo de colaboradores, coexistió en espacio y lugar durante tres semanas. La confusión y el malestar fueron aumentando y persistía al momento de iniciar nuestra intervención, pese a que ya no concurría el Director saliente. La angustia generada por la falta de certezas, el mal humor, la inseguridad y la ajenez propia de aquel que no se siente parte de una decisión, fueron indicadores que se evidenciaron claramente en las entrevistas. Todo el personal, en mayor o menor medida describió el proceso como traumático.

Con el panorama político y administrativo definido, las nuevas autoridades, iniciaron un profundo proceso de transformación que supuso modificaciones radicales en la operatoria administrativa, el reemplazo de los formularios utilizados, la reasignación de roles y funciones entre el personal e incluso el recambio de empleados. Las reformas administrativas consistieron en aplicar un nuevo procedimiento el cual generaba mayor resguardo administrativo a potenciales irregularidades, pero suponía un plazo mayor de tiempo para cumplimentar el trámite. Esto expuso al personal que trabajaba en atención al público a continuos reclamos y recepción de quejas con el agravante de tener que explicar el nuevo procedimiento, a la vez que aprenderlo. Los empleados asignados a tareas administrativas y carga de datos, también debieron adecuarse a las nuevas pautas de trabajo, pero al menos no debieron cargar con el costo anímico de soportar el malestar de los usuarios. Los inspectores que mensualmente supervisan el estado de los taxis y remises, fueron capacitados para controlar aspectos que antes ignoraban. Estas nuevas exigencias, suponían una mejora en la prestación del servicio para el usuario, pero también generó el malestar de los propietarios de taxis y remises que debieron optimizar sus autos e invertir dinero en tales mejoras. Si bien los reclamos se canalizaron por medio de las organizaciones empresariales y gremios, los inspectores debían sostener y aplicar la nueva modalidad de control frente a los propietarios que concurrían a esa dependencia. Al poco tiempo la nueva Dirección determinó que un grupo de empleados pasaran a

desempeñar tareas en otra dirección de la Subsecretaría, siendo la sensación subyacente que tales desplazamientos estaban relacionadas con el hecho de que estos empleados estaban muy identificados con el anterior director. Para cubrir las tareas de estos empleados llegaron dos nuevos que debieron adaptarse e insertarse en el grupo.

Nuestra intervención fue en el momento en que se implementaban estas medidas y fuimos bien recibidos, por cuanto tanto el Director como el personal, consideraban que nuestro aporte podía contribuir a un mejor atravesamiento por este cambio organizacional. La primera técnica administrada fue el CAT 21 y los emergentes resultaban preocupantes. Las exigencias psicológicas presentaban valores que merecían en 7 de los 12 trabajadores. Las dimensiones vinculadas al trabajo activo, las posibilidades de desarrollo, las relaciones sociales y el liderazgo estaban en amarillo o en rojo. Nadie manifestaba un grado satisfactorio en dichas valencias.

En las entrevistas implementadas pudimos profundizar el conocimiento de las causas y lo más cuestionado no eran las decisiones en sí mismas, sino el carácter forzado, inconsulto y mal comunicado. Asimismo se evidenció de las entrevistas, malestar ocasionado por algunas características organizacionales que, si bien no son exclusivas de este área de trabajo ni se iniciaron con este proceso de cambio; pero tampoco fueron erradicadas. Nos referimos a aquellas que Scialpi (1999) destaca como conductas habituales en la administración pública, las cuales generan ciertas desigualdades afectando la motivación de los trabajadores: coexistencia de distintas formas de empleo (algunos contratados, otros de planta permanente y con distintos regímenes horarios), criterios arbitrarios en los ascensos (por ejemplo en las entrevistas se relatan mecanismos discrecionales e inestables) y falta de capacitación (los nuevos empleados aprenden de otros trabajadores y no se ofrece posibilidad de perfeccionar los conocimientos y habilidades mediante la implementación de cursos). También podría mencionarse cierta inadecuación del mobiliario para llevar a cabo las tareas y cuestiones de espacios reducidos que se evidenciaron en las observaciones. No obstante, estas características parecen naturalizadas en las personas y no se constituyeron en abiertos “frentes” de malestar.

En este diagnóstico inicial no detectamos casos graves de afecciones psíquicas, ni indicadores notorios de potenciales casos de mobbing o síndrome del quemado. Si resultó muy notorio, tanto en las entrevistas como en el cuestionario, manifestaciones psicofísicas de un fuerte malestar, decaimiento motivacional y angustia frente a la magnitud y modalidad del cambio experimentado. Dicho padecer se manifestaba de formas diversas según la magnitud del padecimiento. En dos casos en particular la situación había decantado en un pedido de pase hacia otra dependencia y en el otro en la solicitud de jubilación.

- Estrategia de intervención:

Si bien las falencias organizacionales habían producido efectos en la salud psíquica de los trabajadores, el haber intervenido con el proyecto de extensión casi en simultáneo a su instrumentación, nos permitió actuar de forma preventiva y evitar mayores consecuencias para la salud mental.

A partir de la información relevada, se diseñó una estrategia de intervención que se implementó durante un lapso de 30 días y por medio de diversas acciones: talleres, acciones de difusión preventiva y atención primaria de la salud. En las dos primeras iniciativas, apelamos a la participación y el compromiso de los trabajadores, quienes fueron estimulados a tomar un rol activo frente a su posición subjetiva frente al trabajo, a reflexionar en torno a los sistemas de trabajo en pos de identificar los riesgos psicosociales y sus posibles consecuencias. Para Schvarstein (2005) esta es una estrategia de adaptación activa, que promueve que los sujetos sean capaces de cuestionar y modificar la realidad y tiende a potenciar la autonomía de los sujetos en la organización. Contrariamente, los trabajadores pueden adaptarse a la realidad de forma pasiva, donde las condiciones de trabajo son indiscutibles y no se visualizan los costos de permanecer en la organización. En estos casos se desarrolla tolerancia al sufrimiento y una situación de frustración que dan lugar a un sujeto irreflexivo.

Las intervenciones de atención primaria de la salud mental, se desarrollaron fuera del ámbito organizacional, estuvo a cargo de profesionales calificados y naturalmente fue

pensado para los casos más graves, siempre y cuando el trabajador concurriera de forma voluntaria. De los 12 trabajadores, solamente uno solicitó atención. Se le sugirió iniciar una consulta clínica, dado que atravesaba un problema personal y el proceso de cambio organizacional en el trabajo resultó ser un elemento extra que lo angustiaba sobre manera.

Las dinámicas, en particular las grupales, posibilitaron la puesta en palabras del malestar y superar la instancia catártica a partir de apelar a la construcción colectiva del sistema de trabajo y a la elaboración de un plan de acción tendiente a reformular algunos criterios, reflexionar sobre el cambio y comunicar eficientemente las razones de las decisiones tomadas. Cabe destacar la participación del Director en los talleres, lo cual fue de significativa importancia para facilitar la integración y la comunicación transversal. Asimismo destacamos que en los talleres surgieron aspectos positivos en la valoración del nuevo procedimiento administrativo, por cuanto contribuía a limitar las potenciales irregularidades. No obstante también se planteó que ciertos pasos procedimentales carecían de sentido y extendían los plazos de los trámites. El resultado fue un nuevo procedimiento, diseñado y apoyado por el colectivo laboral. Su implementación redujo significativamente el malestar de los usuarios, por cuanto optimizó los tiempos y además se comunicó de manera apropiada el por qué de su implementación lo cual fue bien visto por los propietarios de habilitaciones por cuanto suponía el resguardo de sus propios intereses. Los talleres dieron lugar también a estimular una posición más activa y crítica de los trabajadores frente al sistema de trabajo en el cual deben desempeñar sus tareas.

Reflexiones finales

Las organizaciones públicas en general y las municipales en particular se caracterizan por una falta de reconocimiento del logro, dependencias de personal enfocadas casi exclusivamente a una cuestión administrativa del personal, ausencia de áreas específicas de planificación de los recursos humanos y parte del personal en una situación laboral precaria. En estos contextos, el sufrimiento en sus empleados se genera al romperse el equilibrio entre las defensas colectivas y los factores patógenos presentes en la organización, dando lugar al incremento de riesgos psicosociales lo cual puede derivar en

posibles patologías como el estrés, el burn out, la depresión y patologías físicas como la hipertensión o cefaleas. En palabras de Scialpi (2005: 8) “nuestros servidores públicos padecen de desamparo aprendido y de desgano vital. La meritocracia está ausente, la motivación no existe. La depresión y la indiferencia, cunden.”

Consideramos que analizar y diagnosticar los riesgos psicosociales existentes en las organizaciones públicas contribuyen a: evaluar las fuentes de los posibles conflictos; iniciar, sostener y dirigir intervenciones apropiadas para su resolución; monitorear el desarrollo de los recursos humanos y prevenir situaciones adversas. Asimismo, este caso, como tantos otros, demuestra la falta de áreas de gestión y de personal articuladas a las áreas sustantivas de los organismos que acompañen los cambios y que planifiquen lo relativo al desarrollo del personal y que acompañen los procesos de cambio organizacional. Específicamente el contexto se complejiza en los municipios que han atravesado incorporación de funciones sin una estrategia de fortalecimiento de los recursos humanos.

En este sentido, el análisis realizado y la posterior estrategia de intervención desarrollada contribuyeron a que se pueda trabajar y revertir una situación inicial. En este punto, creemos útil la concepción de Schvarstein (2005) sobre la salud en las organizaciones y podríamos identificar una situación de pasaje de una adaptación pasiva a los cambios organizacionales, donde las condiciones de trabajo aparecían inicialmente como incuestionables y no se pensaba en alternativas, emergiendo sensaciones de malestar, a una adaptación más activa del sujeto donde se pudo expresar las situaciones de inconformidad, expresarse de manera crítica y modificar algunas cuestiones en los lugares de trabajo. En este mismo sentido, retomamos a Peiro Silla (2004) que plantea que un primer paso hacia la prevención de la salud mental en el ámbito laboral, es el adoptar una posición activa y crítica frente a dicho sistema, generando espacios que posibiliten y potencien la puesta en palabras y la participación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos. Tampoco olvidamos que hay cuestiones institucionalizadas, que mencionamos anteriormente, y que revertirlas son responsabilidad de las conducciones políticas. De esta forma, consideramos que se contribuiría a la construcción

de un Estado más saludable y en consecuencia, más racional, más democrático, más transparente, más justo y más humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, Horacio. 2008. Vivencia colectiva subjetiva de las condiciones de trabajo en el ámbito público: Efectos subjetivos de la ansiedad y factores de la inteligencia emocional. Ponencia en V Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del trabajo UBA. Buenos Aires.
2. Urtizberea, Facundo. 2011. Estrategias de Gestión en recursos humanos, destinadas a la prevención de salud mental en el trabajo: el caso de los empleados del Banco Provincia de Buenos Aires. Revista científica Orientación y sociedad. Vol. 4. La Plata.
3. Scialpi, Diana. 2005. Violencia laboral y desamparo institucional aprendido. Revista Jurisprudencia Argentina. Número Especial: Mobbing El acoso psicológico en el ámbito laboral, Editorial LexisNexis: www.lexisnexus.com.ar (Consultado el 15-07-2010).
4. Longo, Francisco. 2002. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona.
5. Peiró Silla, José María. 2004. El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. Revista de la Facultad de Psicología de Bogotá.
6. Dejours, Christophe. 1992. Trabajo y Desgaste Mental. Una contribución a la Psicopatología del Trabajo. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.
7. Schlemenson, Aldo. 1990. La perspectiva ética en el análisis organizacional. Paidós, Buenos Aires.
8. Scialpi, Diana. 1999. Violencias en la Administración Pública. Casos y Miradas para pensar la Administración Pública como ámbito laboral. Catálogos. Buenos Aires.
9. Schvarstein, Leonardo. 2005. Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. En Schvarstein, Leonardo y Leopold, Luis (comp.), Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario. Editorial Paidós. Buenos Aires.