UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | Sistema de Bibliotecas

Producción Académica

Rodríguez Pasos, Constanza Pilar

Intervenciones de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo: la experiencia en una empresa de servicios públicos en tiempos de aislamiento social preventivo

Tesis para la obtención del título de grado de Licenciada en Psicología

Directora: Schroeder, Ivana Karina

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Trabajo Final de Sistematización de Prácticas

"Intervenciones de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo: la experiencia en una empresa de servicios públicos en tiempos de aislamiento social preventivo".

Autor/a: Rodriguez Pasos, Constanza Pilar.

Director/a: Schroeder, Ivana.

Año 2021

"Intervenciones de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo: la experiencia en una empresa de servicios públicos en tiempos de aislamiento social preventivo".

Dedicado a toda mi familia, en especial reconocimiento, y con todo mi amor, a Luis Salvador Rodriguez. Especial agradecimiento a mis padres, Erica y Fabian, quienes me han inculcado los valores y me han forjado para ser la persona que hoy soy; a mis padrinos Vanesa y Luis por su acompañar en mi camino de vida y ser siempre mi apoyo; a Alexis por ser mi compañero en el día a día e impulsarme a cumplir mis metas, y finalmente a mi gran maestra Blanca Rosa Azpilicueta. Gracias infinitas.

Índice

1. INTRODUCCIÓN **2**

2. CONTEXTO DE PRÁCTICA **5**

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL **10**

3.1 ORGANIGRAMA CEPSO 13
3.2 CEPSO EN LA ACTUALIDAD 14

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN **15**

5. OBJETIVOS **17**

5.1 OBJETIVO GENERAL: 18
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 18

6. MODALIDAD DE TRABAJO **19**

6.1 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA 20
6.2 TÉCNICAS EMPLEADAS 22
6.3 CONSIDERACIONES ÉTICAS 24

7. PERSPECTIVA TEÓRICA **27**

7.1 CONFLICTO LABORAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO 30
7.2 CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y PANDEMIA COVID- 19 33
7.3 MANDOS MEDIOS, LIDERAZGO Y LA INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO 36

8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA **40**

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO 41
8.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE EXPERIENCIA 48

9. CONCLUSIÓN **64**

10. BIBLIOGRAFÍA **68**

11. ANEXOS **74**

11.1 ENTREVISTA SEMI – DIRIGIDA A INTEGRANTES DE EQUIPO DE SALUD OCUPACIONAL 75

Índice de siglas

1. APSE: Asociación de Personal Superior de EPEC
2. CePSO: Centro Preventivo de Salud Ocupacional
3. EPEC: Empresa Provincial de Energía de Córdoba.
4. FEPRA: Federación de Psicólogos de la República Argentina.
5. OIT: Organización Internacional de Trabajo.
6. TIC: Tecnologías de Información y Comunicación

1. Introducción

El presente trabajo final de sistematización de prácticas, surge en el marco de la materia "Práctica Profesional Supervisada" en el periodo de abril a noviembre del año 2020, en la Ciudad de Córdoba. Se enmarca dentro de la carrera Licenciatura en Psicología, en el contexto organizacional – laboral, de la Universidad Católica de Córdoba. Las prácticas pre profesionales se llevaron a cabo en el Centro Preventivo de Salud Ocupacional perteneciente a la Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC), conformada por un equipo de siete psicólogos que llevan a cabo su labor en conjunto.

Es de importancia destacar, que el contexto de práctica se enmarca en medio de un aislamiento social preventivo y obligatorio debido a una pandemia mundial, llamada COVID-19, por lo que se llevó a cabo desde la virtualidad, manteniendo contacto por Zoom, Google Meet y videollamadas.

Este trabajo integrador tiene como finalidad indagar y analizar las intervenciones realizadas por psicólogos de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo durante la situación de pandemia Covid-19, haciendo foco en mandos medios y personal de sus equipos, como así también poder investigar el nivel de eficacia del dispositivo implementado para trabajar desde la virtualidad debido al contexto de pandemia.

La motivación para llevarlo a cabo, surge en mi interés por la Psicología Organizacional y Laboral, ya que considero es una rama interesante, donde buscamos explotar lo mejor de las personas, y donde podemos garantizar el desempeño de un trabajo saludable, con hábitos y conductas que nos permitan llevar un equilibrio en nuestro día a día laboral y personal. Nos encontramos en una nueva normalidad, desde la cual se producen cambios en diferentes dimensiones de nuestras vidas que generan diversos impactos llevando a un nuevo modo de relacionarnos, trabajar, vivir. Y es por eso, que decidí enfocar mi trabajo en la intervención que podemos realizar los psicólogos a partir de situaciones conflictivas laborales que demandan los mandos medios, siendo éstos los encargados de hacer realidad la estrategia de la organización y, un nexo entre los mandos de alto liderazgo y el resto de colaboradores.

Este proyecto consta de diversos apartados. El primero de ellos, "contexto de práctica" donde se explica bajo qué marco de la psicología se desarrolla, conceptos centrales como así también el marco legal en el que se encuentra; el segundo apartado, "contexto institucional" donde encontrarán información acerca de la organización en la cual se desenvolvió la práctica. Haciendo foco en objetivos, historia, modalidad de trabajo e intervenciones, organigrama, como

así también, el dispositivo implementado para llevar a cabo su labor durante el aislamiento; el tercer apartado pertenece al eje de sistematización elegido, incluyendo sus objetivos generales y específicos; y finalmente, encontraran la modalidad de trabajo y la perspectiva teórica que sustenta este proyecto junto al análisis de la experiencia.

2. CONTEXTO DE PRÁCTICA

La práctica profesional supervisada se desarrolla dentro del contexto de Psicología Laboral y de las Organizaciones, incluida en el plan de estudio de la carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad Católica de Córdoba como un requisito para la obtención del título junto con la sistematización de esta instancia en un Trabajo Integrador Final.

Es en este marco, que se encuadra un convenio entre la Universidad Católica de Córdoba y el Centro Preventivo de Salud Ocupacional (CePSO) – Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC), donde se llevará a cabo la práctica profesional supervisada respetando acuerdos y protocolos de trabajo, y también colaboración recíproca que posibilitarán llevar a cabo las prácticas anteriormente mencionadas.

De acuerdo a lo que plantea la Ley 7106 (1984), se considera ejercicio de la Psicología a la aplicación e indicación de técnicas específicamente psicológicas en la enseñanza, asesoramiento, peritajes e investigación de la conducta humana, y en el diagnóstico, pronostico y tratamiento, tanto de las enfermedades mentales de origen psíquico como de las alteraciones psicológicas en enfermedades somáticas de las personas, y la recuperación, conservación y prevención de la salud mental de las mismas. El ejercicio de la Psicología se desarrolla en los niveles, individual, grupal, institucional y comunitario, ya sea en forma pública o privada, en las áreas de la Psicología Clínica, Educacional, Laboral, Jurídica y Social.

En el art. 3 de la presente Ley, se define al área de Psicología Laboral y de las Organizaciones como la esfera de acción que se realiza en las instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión. El ejercicio del Psicólogo en esta esfera comprende la selección, organización, distribución y desarrollo del personal; evaluación de puestos y tareas; estudio de motivaciones, investigación y propuesta de un sistema de producción a través de los cuales el hombre encuentre un medio de realización creando el clima más favorable para la adecuación del trabajo al ser social; investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito laboral, y asesoramiento sobre la prevención de los mismos; la actuación sobre las tensiones de grupos propendiendo a prevenir, conservar y promover la salud psíquica de los integrantes de la institución laboral.

Para adentrarnos al contexto donde situaremos la práctica profesional supervisada desarrollada en el CePSO, definiremos a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Santana Cárdenas (2007) la define como un campo científico y una profesión en la que se acoplan otras disciplinas afines, tales como administración, economía, antropología, sociología,

ciencias políticas, etc. contando con una aplicabilidad organizacional cada vez mayor, producto del vertiginoso desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local.

La autora plantea también, que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se focaliza en tres diferentes sentidos. El primero de ellos, el nivel individual, donde podemos abordar capacitación, carga de trabajo mental, valores y actitudes hacia el trabajo en diferentes giros, motivación, percepciones gerenciales, evaluación del desempeño, ajuste persona – puesto, recursos humanos por competencias, desarrollo de instrumentos de medición, personalidad y productividad, estilos de funcionamiento y bienestar personal, y contrato psicológico. El segundo nivel, llamado grupal; en el que se incluyen temáticas relacionadas con calidad de vida y bienestar, burnout y estrés laboral, acoso psicológico y mob – bing, violencia psicológica, liderazgo, trabajo en equipo, liderazgo femenino, satisfacción laboral y estudios de género. Y, por último, tenemos el término organizacional, el cual refiere al aprendizaje y cambio organizacional, compromiso organizacional, procesos psicosociales en organizaciones, gestión y calidad total, diagnóstico y desarrollo organizacional, calidad de vida en el trabajo, Pymes y empresas familiares, y salud ocupacional (estrés laboral, burnout, acoso psicológico, riesgos laborales, bienestar laboral, gestión del bienestar, desarrollo humano, y desarrollo y cambio organizacional).

Vera (2006) plantea que la Psicología Organizacional, se trata de una rama de la psicología que, a través de la investigación científica, busca comprender los procesos que subyacen a la fortalezas y emociones positivas del humano; al mismo tiempo que evidencia la importancia de establecer dentro de la organización las condiciones necesarias para generar ambientes de satisfacción laboral, donde se refuerce de manera positiva a los empleados, a razón de visibilizar sus cualidades humanas y los rasgos positivos que permitan alcanzar un estado de completo bienestar, lo cual se traduce en la mejora de su desempeño, y se refleja en individuos más complacidos respecto a su entorno y condiciones de trabajo y por tanto, más eficaces y eficientes, identificados con los intereses de la organización y que es, en definitiva, alcanzar el éxito, manifestado en excelentes niveles de rentabilidad y productividad.

Siendo un contexto laboral y organizacional donde intervenimos como psicólogos, considero de vital importancia definir el concepto de trabajo. De acuerdo a Garza Toledo (2009) el trabajo es una forma de interacción entre hombres y entre éstos con objetos materiales y simbólicos, e implica una construcción e intercambio de significados.

El concepto de trabajo ha ido transmutando a lo largo del tiempo, en contextos sociales e históricos diferentes. Éste, se trata de una relación dialéctica entre el hombre y la naturaleza, en la cual la transformación de uno redunda en la transformación del otro y viceversa; consiste en transformaciones con el objetivo de atender a necesidades humanas. (Da Rosa Tolfo, 2011).

Tomando a Ribas (2003) desde Da Rosa Tolfo (2011), la autora, define al trabajo como una actividad humana social, compleja y dinámica, ejercida de forma individual o colectiva que no se reduce a las acciones instintivas resultantes de las funciones biológicas direccionadas a la supervivencia, sino que se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral. Y a su vez, plantea que, a través del tiempo, el trabajo ha recibido tres concepciones distintas: una negativa, que relaciona al trabajo con la idea de castigo, coerción, esfuerzo y penalidad; una posición central donde la representación del trabajo se toma desde una perspectiva instrumental, en la medida en que él proporciona la supervivencia e implica dedicarse a la consecución de ese fin; y por último, una positiva, la cual se asocia a una idea de trabajo relacionado a posibilidades de satisfacción y de autorrealización, misión y valores.

Romero (2017) plantea que, en la sociedad capitalista, en la que nos encontramos inmersos, el empleo se ha convertido en la forma referente del trabajo. Entonces, el empleo como forma de trabajo, es visto como una actividad central e instrumental para acceder a las demandas de la sociedad, y a su vez, como medio para adaptarse a los principios de realidad del modelo económico. El empleo, en este caso, configura la manera en que las personas estructuran el tiempo cotidiano y establecen relaciones interpersonales. El autor también plantea que el significado de empleo se configura a través de las experiencias que tienen un grado de valor (alto o bajo) para el individuo, dependiendo de la forma como convergen individuo, contexto, valores, creencias y trabajo. Blanch (2016) propone que los individuos socializados dan significado a la experiencia laboral por los valores y normas socialmente prescritas, por factores de macro contexto y contexto inmediato y/o especifico. De esta manera, asumir que el trabajo tiene funciones psicosociales, hace que se conciba como una práctica social e históricamente compartida, que trasciende la satisfacción de necesidades primarias. Dichas funciones apuntan al desarrollo de la persona en diversos aspectos: conocimiento de sí mismo, motivación, satisfacción con lo que hace y donde se hace, adquisición de habilidades, constitución y desarrollo de la identidad.

De la Garza Toledo (2009) plantea que el trabajo puede ser entendido como la transformación de un objeto a partir de la actividad humana, utilizando determinadas medidas de producción para generar un producto con valor de uso y en ciertas condiciones, con valor de cambio. Esta actividad no es aislada, sino que implica cierta interacción con hombres y es el resultado de ella, así el hombre genera productos y el mismo se transforma, implicando cierto nivel de conciencia de las metas y la manera de lograrlas.

Da Roza Tolfo (2011) desde la perspectiva cognitivista, tomando a Borges (1997), plantea que el significado del trabajo es definido como una cognición multifacética, que tiene un carácter histórico, dinámico y subjetivo. Esta cognición posee tres componentes principales: a) una cognición subjetiva, que presenta una variación individual, reflejando la historia personal y muestra la forma como el individuo interpreta y da sentido al trabajo; b) un socio histórica, que además de presentar aspectos compartidos por un conjunto de individuos, refleja las condiciones históricas de la sociedad en la cual están insertados y c) una dinámica, como un constructo inacabado, en permanente proceso de construcción.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

Las prácticas profesionales supervisadas correspondientes al programa de estudio de la carrera Licenciatura en Psicología se realizan, en este caso, en el Área de Centro Preventivo de Salud Ocupacional (CePSO). Las tareas y funciones de esta área se dan dentro del contexto laboral organizacional inserto en una organización particular, que en este caso es EPEC. Por lo que el accionar del CePSO se ve atravesado de principio a fin por las variables institucionales existentes, como por ejemplo por las políticas institucionales que se implementan, la idiosincrasia de esta organización y de cada sector, la historia de la organización, el contexto socio-cultural del colectivo de trabajadores y, por la historia de su representación sindical.

EPEC es una empresa auto gestionada dependiente del Estado Provincial, de carácter autárquico, que desarrolla su actividad en la órbita del Ministerio de Servicios Públicos de la provincia de Córdoba. Nace en 1953 a partir de la Ley Provincial N° 4358 que fusionó los dos organismos públicos que hasta ese entonces prestaban y administraban el servicio eléctrico a toda la provincia: la Dirección General de Energía Eléctrica y el Servicio Público de Electricidad de Córdoba (SPEC). La empresa tiene como misión, satisfacer las necesidades esenciales de la vida en sociedad mediante la prestación de servicios que mejoran la calidad de vida e integran a todos los sectores sociales; como visión, trabajar para ser un referente nacional, gracias a su capacidad para prestar servicios esenciales a todos los sectores sociales, con alta calidad técnica y la máxima eficiencia en la administración; y como valores definidos, brindar calidad, tanto en el servicio como en el producto técnico, sentir vocación por el desarrollo integral de la provincia y sus habitantes, creer que la innovación tecnológica es la clave para anticiparnos a las necesidades de los clientes, ofrecer respuestas claras y veloces frente a situaciones críticas y, respetar el medio ambiente en los distintos aspectos de la actividad. (EPEC, sitio web institucional, 2020).

Es dentro de la Gerencia en Recursos Humanos de EPEC que el CePSO ocupa su lugar. A partir de documentación elaborada y brindada por la organización (2020), sabemos que el CePSO se constituye en el año 2004, dentro del sector Medicina del Trabajo, encontrando luego su especificidad y definiendo un equipo de profesionales con la formación, el criterio y la ética acordes para el desempeño de la tarea. En sus comienzos, el objetivo del CePSO era la recepción y atención a las demandas que estaban relacionadas al consumo problemático de sustancias en el ámbito laboral. Al ir recibiendo consultas, ir interactuando con los compañeros y ampliando sus redes y espacios de acción, esta demanda inicial se amplió al igual que los objetivos,

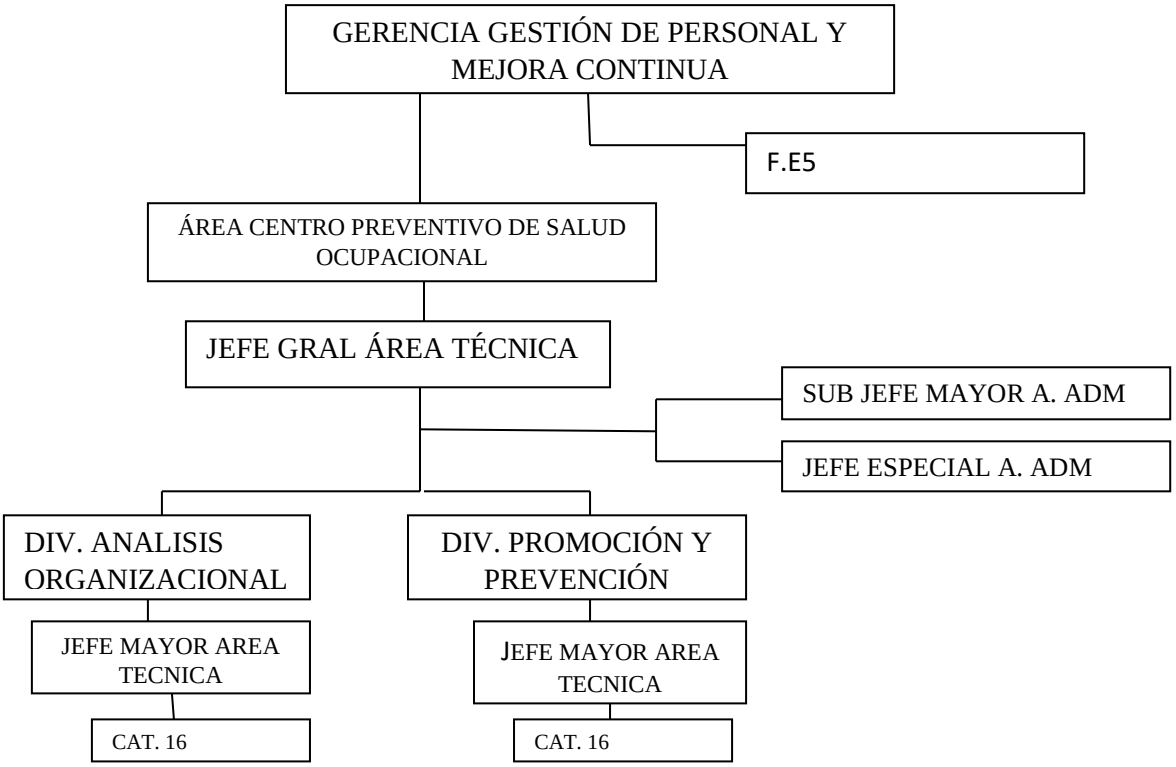
comenzando a abarcar, tal como su nombre lo indica, todo lo relacionado a la Salud Ocupacional. De esta forma, no solo se centraban en la asistencia, sino en las intervenciones, desde la prevención y la promoción de la salud.

El equipo está actualmente integrado por siete profesionales psicólogos, cuya orientación en su formación teórica es variada y, en donde la división de tareas, el criterio profesional y el trabajo en equipo son esenciales para el desempeño de las tareas como así también, su rol activo y formación continua. Entre los roles y funciones asignados a los integrantes, encontramos: realizar diagnósticos de situaciones laborales, realizar actividades de prevención, llevar a cabo reinserciones laborales, brindar apoyo y contención ante situaciones de crisis, realizar un seguimiento de enfermedades prolongadas, asesorar a trabajadores con hijos discapacitados, llevar a cabo habilitaciones para trabajos especiales, evaluar y definir perfiles laborales, llevar a cabo entrevistas de ingreso/egreso de licencias sin goce de sueldo, realizar trabajos grupales en sectores con conflictos, abordar el consumo problemático en el ámbito laboral y, brindar talleres de capacitación a los trabajadores.

Los objetivos generales del CePSO en el accionar de su tarea, son la prevención y promoción de la salud desde el ámbito laboral como así también, propiciar políticas institucionales saludables. Mientras que sus objetivos específicos son: identificar y diferenciar entre factores de riesgo y factores protectores, propiciar ambientes laborales saludables, facilitar el compromiso e implicancia de los demás sectores de la Empresa en la promoción de ambientes laborales saludables y, estimular y facilitar el intercambio de experiencias.

El modelo de intervención considera en cada problemática a abordar, la situación individual y singular de cada trabajador, con sus recursos y dificultades (dimensión individual); las circunstancias e implicancias laborales presentes (dimensión laboral); y el contexto del mismo: su familia, su grupo vincular cercano como amistades, el colegio de sus hijos, etc. (dimensión social). Es así, que a partir de estas dimensiones se analizan los factores protectores y factores de riesgo presentes y se definen las posibles intervenciones a implementar. Se trabaja desde un enfoque interdisciplinar con profesionales externos de distintas disciplinas, desde una perspectiva positiva haciendo foco en la salud con el objetivo de profundizar siempre en la prevención y la promoción de la salud.

3.1 ORGANIGRAMA CEPSO



Fuente: elaboración propia a través de encuentros virtuales con CePSO, (2020).

3.2 CEPSO EN LA ACTUALIDAD

De acuerdo a la información recolectada en base a encuentros virtuales con la organización, en la actualidad, ésta se encuentra atravesada por un contexto de pandemia mundial, por lo que se vio en la necesidad de crear un nuevo dispositivo para trabajar en modo *home – office.* Este dispositivo se piensa a partir de un contexto de crisis y estrés traumático que impacta en la salud mental siendo dirigido a empleados eximidos e incluidos del aislamiento social obligatorio y aquellos que trabajan bajo el sistema *home – office*. Los objetivos de este dispositivo son:

- Relevar el estado de salud de los trabajadores.
- Identificar factores de riesgo y factores protectores.
- Propender y fortalecer mecanismos saludables de afrontamiento.
- Garantizar la atención a condiciones identificadas de alto riesgo psicosocial.
- Disminuir el impacto en la salud de la crisis sanitaria a corto y largo plazo.

El abordaje se realiza en tres dimensiones: individual – familiar, grupal y organizacional, permitiendo observar y analizar líneas de trabajo interdependientes y paralelas en el tiempo, que llevan a obtener una visión macro del fenómeno que los atraviesa.

A nivel individual – familiar, se interviene en casos agudos que requieren de atención particularizada y diferenciada; a nivel grupal se trabaja con jefatura y sectores, lo cual permite un mayor alcance a la población objeto y reduce tiempos de acción; y, por último, se trabaja a nivel organizacional brindando comunicación interna con mensajes cortos y de gran impacto visual para dar capilaridad a las intervenciones.

.

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

Intervenciones de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo: la experiencia en una empresa de servicios públicos en tiempos de aislamiento social preventivo.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar las intervenciones realizadas por psicólogos de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo en una empresa de servicios públicos durante la situación de pandemia Covid-19.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir el proceso con el que interviene el equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por mandos medios y por el personal participante en sus equipos de trabajo durante la pandemia COVID – 19, en el periodo de abril a noviembre de 2020.
2. Identificar el rol del psicólogo y sus aportes en el proceso de recepción, intervención y resolución de situaciones de conflicto demandadas por mandos medios y personal de sus equipos, en el periodo abril - noviembre de 2020.
3. Analizar las posibilidades y dificultades del dispositivo diseñado por el equipo de salud ocupacional para intervenir en situaciones de conflicto demandadas en tiempo de pandemia.

6. MODALIDAD DE TRABAJO

6.1 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA

La sistematización es aquella interpretación critica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas, por lo que produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora. En resumen, debemos ordenar y reconstruir un proceso vivido, realizar una interpretación critica de ese proceso y, extraer aprendizajes y compartirlos (Jara, 2011). Es con esta modalidad de trabajo que se llevara a cabo mi proyecto de sistematización de práctica profesional supervisada realizada en un centro de salud ocupacional de una empresa de servicios públicos de la Ciudad de Córdoba.

Dicha metodología, se centra en llevar a cabo una reconstrucción y reflexión analítica mediante la cual podemos interpretar lo sucedido en dichas experiencias, y también comprenderlo. Por lo tanto, permite obtener conocimientos consistentes y sustentados, comunicarlos, confrontar la experiencia con otras y con el conocimiento teórico existente, y de esta manera contribuir a la acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica (Barnechea García y Morgan Tirado, 2010).

Este proceso, se caracteriza por producir conocimientos desde la experiencia, apuntando a trascenderla para poder recuperar lo sucedido reconstruyéndolo históricamente y, valorizando los saberes de las personas que son sujetos de la experiencia. De esta manera, el proyecto buscara producir aprendizajes y conocimientos significativos construyendo una mirada crítica sobre lo vivido, permitiendo orientar las experiencias a una perspectiva transformadora que no se reduzcan a narrar acontecimientos, describir procesos, ordenar datos, etc. Sino que sean complementos de la evaluación, investigación e interpretación critica. (Jara, 2011).

Barnechea García y Morgan Tirado, desde “La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica” (2010) tomando a Vasco (1996), plantean que, con la sistematización, se busca transitar de los saberes difusos a conocimientos

propiamente caracterizados por la delimitación, precisión, contrastación y verificación. La sistematización tiene como objeto la producción de preguntas sobre una práctica en la cual se ha participado como un actor más con la clara intencionalidad de transformación. De esta manera, como producto de la sistematización se pretende que las preguntas de investigación orienten a los especialistas en la producción de nuevos conocimientos al servicio de la práctica y de los intereses de la transformación social.

Para poder llevar a cabo este proceso, Jara (2011) plantea una serie de requisitos que debe cumplir la persona que realizará la experiencia como así también la organización que la promoverá. Para la primera, se requiere:

- Interés en aprender de la experiencia, valorándola como fuente de aprendizaje.
- Sensibilidad para dejarla hablar por sí misma, buscando no influir en la observación y análisis con prejuicios o justificaciones.
- Habilidad para hacer análisis y síntesis, que garantice rigurosidad en el manejo de las informaciones y capacidad de abstracción.

Para la organización, se requiere:

- Búsqueda de coherencia para el trabajo en equipo, ubicándola como una oportunidad de reflexión crítica, inter- aprendizaje y construcción de un pensamiento compartido.
- Definición de un sistema integral de funcionamiento institucional, que articule planificación, evaluación, investigación, seguimiento y sistematización como componentes de una misma estrategia.
- Impulsar en la organización procesos acumulativos, que puedan dar cuenta del camino andado y que busquen avanzar a nuevas etapas.
- Darle prioridad real, asignando tiempo y recursos que garanticen que se pueda realizar adecuadamente.

Con este trabajo de sistematización, se pretende vincular la práctica con la teoría sin dicotomizar el objeto y el sujeto de conocimiento, para que de esta manera se pueda descubrir aciertos, errores, formas de superar obstáculos, que permitan ir más allá de un intercambio anecdótico. Esto nos permite poder aportar un primer nivel de teorización que ayude a vincular

la practica con la teoría, logrando formular propuestas de mayor alcance basadas en lo que sucede en el terreno.

6.2 TÉCNICAS EMPLEADAS

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proceso de sistematización de experiencias se encuentran basadas en material extraído de documentos proporcionados por la empresa de servicios públicos y el área del centro preventivo de salud ocupacional (CePSO), encuentros virtuales vía zoom en el periodo de abril a noviembre de 2020 como observador participante y no participante y, registros de campo elaborados a partir de dichos encuentros.

Londoño, Ramírez, Fernández y Vélez (2009) definen al diario de campo como un instrumento útil para la descripción, el análisis y la valoración del campo de intervención, que toma sentido en la medida en que se convierte en una posibilidad para generar procesos de reflexión-investigación. Fisher (1992) plantea que el diario de campo permite reconocer la realidad del campo de acción como compleja y cambiante, es por esta razón que debemos tener en cuenta que la sistematización se encuentra atravesada en su totalidad por la pandemia COVID – 19 desarrollando así encuentros solo de modalidad virtual.

Tomando a la Guía para la Elaboración de un Diario de Campo (2019), el diario de campo se encuentra ligado a la observación participante, y es una herramienta que permite sistematizar la experiencia y reelaborar y consolidar el conocimiento teórico-práctico en cualquiera de los campos de acción del psicólogo desarrollando la adquisición y perfeccionamiento de la capacidad de observación, análisis, escritura, crítica, reconstrucción y la disciplina necesaria para convertir la práctica en una posibilidad investigativa que genere nuevo conocimiento y por ende, nuevas estrategias de intervención. Es un cuaderno de

navegación donde se registra todo aquello susceptible de ser interpretado cualitativamente, como hecho significativo del periodo de prácticas.

El registro de campo constituye uno de los elementos claves de la observación participante, es una fuente imprescindible para el análisis y desarrollo de la investigación; supone dar relevancia a la capacidad del investigador de observar y de participar, de dinamizar su memoria y de generar un relato escrito sobre lo vivenciado y acontecido con relación a los otros, y con los otros (Amegeiras, 2007).

Retomando lo dicho anteriormente, el diario de campo está ligado en su totalidad a la observación participante. Esta última ha tenido gran lugar junto a la observación no participante a lo largo de encuentros virtuales de abril a septiembre de 2020 permitiendo participar en redacción de devoluciones de informes psicológicos, confección de perfiles para diversos puestos y, entrevistas de selección y test requeridos para tal tarea, como así también, el desarrollo teórico de distintos ejes tales como: alcances del título profesional, rol y funciones del psicólogo en el ámbito laboral, modelos de intervención, el actuar profesional y la organización en sí; y participación en pos de observadora en reuniones de equipo, entrevistas a distintas áreas y jefaturas, y diversos procesos de intervención.

Tomando a Amegeiras (2007), la participación y presencia del investigador en el campo es un lugar que permite el despliegue de diferentes capacidades como ver e interactuar en el campo, y posibilita aprendizajes y experiencias en que unos y otros se reconocen en el mismo campo; pasando por diversas modalidades de vinculación y formas de estar presente, como en este caso, la virtualidad.

La observación participante según Guber (2011) consiste en observar sistemáticamente y de manera controlada, todo lo que acontece en torno del investigador, y participar una o varias veces de las actividades de la población. Refiere a “participar” en el sentido de desempeñarse como lo hacen los “nativos”, poniendo énfasis a la experiencia de estar adentro de la sociedad que estudia. De manera contraria, la observación no participante ubica al investigador fuera de la sociedad, logrando su descripción con un registro detallado de cuanto ve y escucha, con el fin de observar y registrar los distintos momentos y eventos de la vida social.

Durante el desarrollo de este proyecto, se ha pensado realizar entrevistas a los integrantes del centro preventivo de salud ocupacional a fines de recolectar información acerca del dispositivo implementado para trabajar desde la virtualidad en situaciones problemáticas

demandadas por mandos medios y participantes del equipo de trabajo. Según Guber (2011) la entrevista etnográfica constituye una entrevista especial, no directiva. Es una herramienta clave para avanzar en el conocimiento de la trama socio- cultural, y laboral en este caso, y poder comprender los significados y puntos de vista de los actores sociales. La entrevista requiere establecer una relación con el otro que se constituye en el soporte fundamental sobre el que se generan preguntas y respuestas. También se realizaron entrevistas semi estructuradas a los integrantes del equipo de salud ocupacional, las cuales son definidas como entrevistas que presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Diaz y Bravo, 2013).

6.3 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Es de vital importancia para nuestra labor como estudiantes y futuros licenciados, tener en cuenta diversas cuestiones éticas que hacen a nuestra práctica. Considero que el psicólogo debe adquirir una formación ética y humanista sólida, que forme plena conciencia de nuestro papel como profesionales de la salud mental, y de esta manera poder actuar correctamente frente a diversas situaciones que puedan presentarse.

La realización de este proyecto, se rige por diferentes leyes y disposiciones. La Ley de Salud Mental Nacional 26.657 (2010), plantea la definición de salud mental como un proceso determinado por componentes históricos, socio-económicos, culturales, biológicos y psicológicos, cuya preservación y mejoramiento implica una dinámica de construcción social vinculada a la concreción de los derechos humanos y sociales de toda persona. Teniendo en cuenta esta definición, y lo planteado por esta Ley, todas las personas involucradas en la práctica

profesional supervisada tendrán carácter de paciente, concediéndoles los derechos planteados en la misma.

Tomando a las “Disposiciones para el ejercicio de la Psicología” (1984) los profesionales psicólogos estamos obligados a proteger a los examinados, asegurando que las pruebas o resultados se utilizaran de acuerdo a lo planteado por normas éticas y profesionales para propósitos de enseñanza, calificación o investigación como así también hacer uso del secreto profesional salvo excepciones a la ley que justifiquen su transgresión.

De acuerdo a las normas deontológicas planteadas por el código de ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (FEPRA) los psicólogos debemos respetar una serie de normativas en nuestro accionar, algunas de ellas son:

- Obtener consentimiento informado de aquellas personas con las que trabajamos en la práctica profesional. Esta obligación se sustenta en el respeto por la autonomía, entendiendo que es válido cuando la persona que lo brinda lo hace voluntariamente, y con capacidad para comprender los alcances de su acto. Ello supone capacidad legal para consentir, libertad de decisión e información suficiente y significativa sobre la práctica de la que participa. La implementación del consentimiento informado, considerado aquí como un proceso, implica su construcción y revisión permanente en función de las características cambiantes y dinámicas de la relación profesional-consultante.

- Guardar secreto profesional, asegurando así la confidencialidad de todo conocimiento obtenido en el ejercicio de la profesión. Este deber hace a la esencia misma de la profesión, responde al bien común, protege la seguridad y la dignidad de los consultantes, sus familias y comunidades, y resguarda los intereses de las personas a quienes ofrecen sus servicios, cualquiera sea el ámbito profesional de desempeño, y aun así habiendo finalizado la relación profesional. En casos de trabajo en equipo o supervisiones, el secreto alcanza a todos los profesionales involucrados.

- Ser responsables profesionalmente, teniendo conciencia de la posición asimétrica que ocupamos, absteniéndonos a satisfacer intereses personales que puedan vulnerar los derechos de otras personas, evitando establecer relaciones que interfieran en los objetivos por lo que son requeridas nuestras intervenciones y, evitando obtener

ventajas profesionales y/o personales de intervenciones en actividades políticas/gremiales.

- Ser prudentes frente a nociones que generen discriminaciones y rotulaciones estigmatizantes, ser conscientes de nuestro sistema de creencias, valores, necesidades y limitaciones, y del efecto que estos puedan tener sobre la práctica

La Universidad Nacional de San Luis plantea una Guía de Principios Éticos para estudiantes, y por la cual se establecen tres principios. El primero de ellos, Respeto por la Dignidad y Derechos de las Personas y los Pueblos, el cual reconoce que todos los humanos merecen igual consideración moral y de respeto por su dignidad y derechos; respetando así la diversidad de personas, pueblos, costumbres, creencias, culturas, promoviendo el respeto por la integridad, intimidad, equidad y justicia de personas y comunidades.

El segundo principio, refiere a la Integridad y se encuentra fundamentado en el desarrollo de la comunicación y trato honesto, abierto y preciso, reconociendo y evitando situaciones de deshonestidad académica. Se relaciona con valores de veracidad, honestidad, exactitud, manejo adecuado de confidencialidad en estudiantes y supervisores, maximizando la objetividad y minimizando sesgos de cualquier índole.

La Responsabilidad Científica y Académica con la sociedad, constituye el tercer principio de esta guía. Refiere a la responsabilidad de la Psicología de contribuir a la compresión que las personas poseen sobre sí mismas y los demás, al cuidado competente de los sujetos involucrados en su quehacer, y a la utilización de su conocimiento para mejorar la condición de individuos, familias, grupos, comunidades, y de la sociedad.

7. PERSPECTIVA TEÓRICA

De acuerdo a lo planteado en el apartado de Contexto de Práctica, debemos tomar en cuenta que la psicología organizacional ofrece la posibilidad de aplicar estrategias que afecten de manera efectiva la organización, el desarrollo productivo, la salud integral y el bienestar psicológico de todos los miembros de la organización, en conjunto con una serie de acciones que impulsen el sostenimiento de la empresa a través de la potenciación de las actitudes positivas, la motivación, las comunicaciones efectivas y constantes (Briones-Jácome, 2020).

Podemos decir entonces, que el recurso humano de una organización es el gran diferenciador que genera competitividad, eficacia y eficiencia con el fin de lograr altos estándares de rendimiento que puedan ser sostenibles y perdurables en el tiempo. Herrera Gómez (2001) plantea la gestión del recurso humano como un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área que tiene un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional.

Montoya Agudelo (2016) plantea que el desarrollo del factor humano demanda acciones que están encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la organización, de tal forma que haya satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. Para ello, las organizaciones deben llevar a cabo un sistema de calidad que contenga como pilares los siguientes ítems:

- Conciencia de calidad: resalta la responsabilidad y la eficiencia del desempeño del personal, la cual puede presentarse a todos los miembros con el firme propósito de que puedan identificar el valor que representa la calidad.
- Hombre de calidad: ser autocritico, maduro e integral en todas las esferas de su vida, ya que tiene en mente la idea de calidad y el hábito de mejoramiento continuo.
- Trabajo para la calidad: el trabajo se constituye en una de las actividades fundamentales para la existencia humana. Mediante el trabajo eficiente y efectivo, las sociedades van mejorando la calidad de vida organizacional y social, y se encuentran las satisfacciones necesarias para la vida personal, social y familiar.
- Cultura de calidad: se interesa por desarrollar comportamientos y actitudes motivadas a servir y dar satisfacciones a otros en forma eficaz, eficiente y productiva.

El autor también plantea que, en la actualidad, es un hecho que, para asegurar el funcionamiento de una gestión de calidad dentro de una organización, se debe promover el trabajo en equipo, fortaleciendo en cada trabajador su capacidad y disposición para trabajar en éste. Para conseguir la participación activa del trabajador en la gestión de calidad, se ha de promover un programa de capacitación dirigido a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo, tales como: habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, habilidades interpersonales y habilidades técnicas y funcionales necesarias para comprender completamente su proceso como grupo, misión, visiones y tareas concretas.

El trabajo en equipo se constituye en la base para que la organización cumpla con todos los objetivos propuestos, se constituye en cada área, departamento y unidad corporativa como una entidad altamente organizada; capaz de trazar tareas que posibiliten adopción e intercambio de roles entre sus miembros, dentro de un clima de respeto y confianza.

Mayoral (2020), plantea que el bienestar psicológico de los empleados influye favorablemente sobre los indicadores de desempeño organizacional, tales como productividad, rentabilidad, rotación de personal, seguridad en el trabajo, etc. Entendiendo al bienestar psicológico como un juicio subjetivo y global que hace que una persona experimente muchas emociones positivas y relativamente pocas emociones negativas. Y toma a Ryff y Keyes (1995) para concebir la relación del bienestar psicológico con seis dimensiones: buena autoestima y evaluación positiva de la propia vida, buenas relaciones con otros, sensación de gobierno de la propia vida y su entorno, sensación de poder tomar decisiones y ser autónomo, dar un sentido a la vida y sentirse dentro de un proceso de desarrollo personal.

7.1 CONFLICTO LABORAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO

García Rubano (2017) define el contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y una organización, establece una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se comprometen en el contexto de esa relación laboral. Este contrato puede ser tomado en dos aspectos diferentes: (a) el transaccional que se caracteriza por llevarse a cabo al final del continuo que cumple un contrato, las obligaciones transacciones son poco flexibles y están mediadas por intercambios monetarios, y (b) el relacional que obedece a un acuerdo abierto en el cual ambas partes para el establecimiento y la mantención de una relación tiene que haber una gran inversión tanto de empleados como de empleadores de obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales, es característico de este tipo de contrato que se favorezca el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación.

Salazar (2019) plantea que el contrato psicológico es la base de la confianza de toda relación laboral y se vincula con expectativas, promesas y obligaciones mutuas. Cuando las personas perciben que se cumplen sus expectativas laborales, contribuirán al logro de los resultados organizacionales; es decir el empleado apoya con su trabajo y espera que la organización cumpla con lo pactado, de forma que en este binomio existan dos entidades dispuestas a invertir sus recursos para alcanzar objetivos y beneficios mutuos. Un contrato psicológico, a diferencia de un contrato formal de trabajo, no se genera una sola vez, sino que perdura durante la vida laboral del empleado y cuanto más larga sea ésta, más nutritiva será la contribución y la reciprocidad entre ambas partes. Sin embargo, si existen incongruencias, malos entendidos o falta a la palabra por parte de cualquiera de las partes, o cuando se reconocen obligaciones y no se cumple con ellas, se puede ocasionar una ruptura e incluso una violación del contrato psicológico.

De esta manera, tomando a Rayton y Yalabik (2014) podemos suponer que cuando se presenta un conflicto, se puede explicar la ruptura del contrato psicológico, en la cual se generan en el trabajador sensaciones de perdida y fracaso, que se traducen en la insatisfacción por el fallo en las expectativas e influyen en la disminución de la efectividad en las tareas por parte del empleado.

Cuando se plantean demandas de conflicto, podemos entenderlas como demandas psicológicas a partir de las exigencias que el trabajo implica para la persona. Se refiere a cantidad o volumen de trabajo, presión de tiempo nivel de tensión en cualquier tipo de tipo de tarea. (Karasek, 1979). También podemos entenderlas como demandas laborales, de acuerdo a lo que plantean Bakker y Demerouti (2008), quienes las caracterizan como parte de la organización y precisan de un esfuerzo por parte del empleado para ser realizadas, lo que conlleva un coste físico y/o psicológico.

Los autores también plantean la existencia de recursos laborales entendidos como las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales que permiten hacer frente a las demandas. Además, son funcionales en la consecución de los objetivos, reducen las demandas laborales y sus costes asociados y estimulan el desarrollo personal y profesional.

Las demandas laborales elevadas agotan al empleado provocando el síndrome de quemarse en el trabajo, mientras que los recursos laborales se relacionan con el *engagement* de los trabajadores.

Jiménez (2019), plantea el conflicto como consecuencia de presiones ejercidas en el trabajo y la vida personal, llegando a ser dos dimensiones incompatibles entre sí. Este autor identificó tres tipos de conflictos: “conflicto basado en el tiempo” el cual surge cuando la persona dedica mayor tiempo al cumplimiento de una actividad particular, reduciendo la posibilidad de cumplir con otras exigencias, “conflicto basado en la tensión”, que hace referencia a la tensión que produce alguna de las dimensiones, y “conflicto basado en el comportamiento”, siendo las conductas requeridas por una dimensión, incompatibles con la otra. El conflicto puede verse generado por una serie de factores influyentes, como pueden ser las tareas y horarios de trabajo, los estresores de su rol, las aspiraciones laborales o personales, la relevancia del trabajo, entre otros.

Jiménez, toma a Sanz (2011) y explica que, a nivel organizacional, las políticas asociadas a la flexibilidad de horario, el apoyo del supervisor en aspectos personales/familiares, y el ajuste de tareas laborales al tiempo del trabajador como a sus capacidades, pueden contribuir a que existan menos conflictos, reduciendo el estrés que puede causar. El estrés puede tener diversas miradas: (a) reconocerlo como múltiples reacciones que tiene el organismo ante las dificultades o exigencias que tiene el medio, el desequilibrio existente entre estas y la manera en que se enfrenta o las soluciona, y (b) se puede entender como un estado emocional negativo

acompañado de cambios fisiológicos y percepción del sujeto según las exigencias del medio, que puede llegar a afectar su bienestar debido a falta de herramientas para enfrentarla.

La satisfacción laboral según Jiménez (2019) se encuentra fuertemente ligada al equilibrio entre el trabajo y la dimensión personal, siendo estas interdependientes y complementarias entre sí. La satisfacción laboral puede ser vista como resultado de diferentes elementos que involucran la evaluación que el sujeto realiza de su ambiente de trabajo. Es una relación afectiva que nace al comparar la realidad del ámbito laboral con las expectativas que se tiene de éste. Los principales factores que se asocian a este concepto son: características del sujeto tales como personalidad, edad y nivel educacional; características del puesto, ya sea el cargo o actividad que desempeña y, remuneraciones recibidas; características de la organización tales como tipo de liderazgo, apoyo recibido y estructura. Por otra parte, Cranny, Smith & Stone (1992) afirman que la satisfacción laboral está conformada por tres elementos:

1. Factor cognoscitivo, que abarca las creencias e ideologías que posee el sujeto en relación a su trabajo.
2. Factor afectivo, que hace alusión al sentido de pertenencia y las emociones experimentadas en el trabajo.
3. Factor comportamental, que alude al comportamiento del sujeto en el desempeño de su trabajo.

En base a lo anteriormente escrito, se reporta que un bajo nivel de satisfacción laboral puede tener efectos negativos sobre la salud mental de las personas, mostrando síntomas como cansancio, debilidad, estrés, insomnio y ansiedad, además de sentir una carencia de estabilidad y balance en cuanto a la vida privada y laboral.

La estabilidad entre el ámbito personal y laboral, se encuentra fuertemente ligada a la calidad de vida laboral y psicológica, entiendo esto último como la manera en que las personas viven la cotidianeidad de su entorno laboral. Implica las condiciones de trabajo en un sentido general, las condiciones físicas como las estipuladas, las remuneraciones, y las relaciones sociales que emergen entre los colaboradores, y a su vez éstos con el ámbito empresarial. Además, también incluye actitudes y valores de las personas, junto con las percepciones de satisfacción e insatisfacción que surgen de la unión de estos factores.

7.2 CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y PANDEMIA COVID- 19

El cambio organizacional se presenta como un escenario frecuente en la dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones, y se entiende, como una serie de maniobras estratégicas que utilizan las organizaciones para conseguir de manera ágil un crecimiento, pero a su vez, tener la posibilidad de diversificarse dentro del mercado y así mismo obtener mayor rentabilidad dentro de su labor comercial (García Rubano, 2017). La autora define el cambio organizacional como una alteración que ocurre en el entorno de trabajo y la capacidad de adaptación que tengan las organizaciones ante las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, que la harán más competitiva llevando a un proceso de cambio que afecta la forma en cómo los empleados reaccionan.

Actualmente, el mundo está atravesando la pandemia de COVID-19, el impacto de esta crisis, además de ser un riesgo para la salud pública, también representa una amenaza en los entornos laborales y el bienestar de millones de personas. Como toda pandemia, incluye componentes biológicos e infecciosos, pero también componentes psicosociales e impactos sociales y económicos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) “la pandemia está afectando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas.” En efecto, esto ha producido cambios abruptos en las organizaciones laborales debido a las medidas de aislamiento social como forma de prevención y protección adoptadas por los gobiernos y sus mandantes en respuesta a la emergencia sanitaria para reducir la propagación y el contagio del virus. El confinamiento ha obligado a muchas empresas, en función del sector productivo y las características de su operación a la paralización parcial o total de sus actividades, lo cual conlleva a situaciones de ansiedad y estrés en el trabajador ante la incertidumbre que provoca el riesgo de la pérdida del empleo y por ende del ingreso. A pesar de la situación adversa y del cambio en las condiciones laborales, la organización tiene la responsabilidad de cuidar la salud mental de los trabajadores y aplicar los recursos que otorga la psicología organizacional positiva, como una manera de dar solución a las situaciones

particulares que han generado en el ámbito laboral como consecuencia la pandemia COVID-19.

A raíz de la presencia de esta situación de pandemia, las organizaciones se vieron obligadas a implementar nuevas normalidades de trabajo, como lo es el teletrabajo. Este último se define como una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio especifico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios. (Contreras, 2015).

El teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación. No se aplica la ley de teletrabajo cuando la prestación laboral se realiza en los establecimientos, dependencias o sucursales de clientes que reciben servicios continuos y regulares del empleador. Tampoco se aplica la ley de teletrabajo cuando la prestación laboral se realiza en forma esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja. (Ley Nacional de Teletrabajo, 2021).

El teletrabajo o trabajo a distancia puede definirse como aquel que es llevado adelante mediante el uso de medios, como una forma de organizar y/o realizar un trabajo utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), herramientas que ayudan a llevar adelante procesos ejecutados por personas, y que tienen impacto organizacional al permitir que esas tareas, que también podrían realizarse en las instalaciones del empleador, se lleven a cabo fuera de ellas. Por lo que deberían poder reconocerse dos características principales en una modalidad laboral para considerarla teletrabajo: 1) distancia física respecto de la sede del empleador, y 2) utilización de tecnologías de la información y comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo (Estévez – Solando, 2021).

El impacto de las TIC (Tecnologías de información y comunicación) en el mundo laboral ha dado lugar a importantes cambios en la forma de trabajar, los dispositivos a utilizar, la ubicación y el propio entorno de lo que se conoce como lugar de trabajo. Ante estos nuevos escenarios, resulta primordial poder identificar no sólo los beneficios sino también los nuevos riesgos

emergentes, de manera que su análisis pueda ayudar a evaluar los cambios y efectos que susciten estas nuevas situaciones de trabajo. Vargas (2013), plantea una matriz FODA del teletrabajo donde establece:

- Fortalezas: flexibilidad en la organización de la empresa, mayor confianza a los empleados y satisfacción laboral, aumento de productividad, reducción de costos de funcionamiento e, innovación empresarial.
- Oportunidades: crear una nueva cultura organizacional, ventajas competitivas por reducción de costos, posibilidad de expansión comercial.
- Debilidades: necesidad de formación apropiada, falta de conocimiento sobre cómo dirigir el teletrabajo, pérdida del control de empleados, dificultad de comunicación entre empleados y, escasa implementación de tecnología en la empresa.
- Amenazas: riesgos laborales, dificultad del trabajador para adaptarse al modelo, riesgos informáticos por inadecuada gestión de información y, pérdida del sentido de pertenencia del trabajador respecto a la empresa.

El avance de las TIC y de una nueva forma de trabajo más flexible, conduce a una serie de efectos que pueden tener dos caras. Por un lado, el uso de las TIC nos permite agilizar la comunicación, ser más eficaces y disponer de una mayor autonomía para la gestión del tiempo. Pero estas ventajas pueden volverse en desventajas cuando no se hace un uso adecuado de las TIC, en parte debido a la velocidad con que se están introduciendo estos cambios tecnológicos en el entorno laboral. Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías han elevado las expectativas de compromiso de los trabajadores con sus organizaciones, pues se ha demostrado que los trabajadores móviles trabajan más horas y extienden su horario de trabajo, incluso a los fines de semana. Se establece una peligrosa relación entre el tiempo de conexión y el compromiso o rendimiento del trabajador, lo que puede derivar en la necesidad de mantener una hiperconectividad y disponibilidades permanentes. Esto puede transformar ventajas como la autonomía y la flexibilidad en desventajas como el aislamiento o generación de conflictos entre la vida laboral y personal (González – Menéndez, 2020).

El autor plantea que el estrés, es uno de los problemas tradicionalmente más estudiados y, presenta ahora un crecimiento importante en las vertientes asociadas al uso exhaustivo de las

nuevas tecnologías. Se le denomina “tecnoestrés”. Se le puede definir como el estado psicológico negativo relacionado con el uso (o abuso) de la tecnología o con la amenaza de su uso en un futuro. Esta experiencia se relaciona con sentimientos de ansiedad, fatiga mental, escepticismo y creencias de ineficacia, pero también con un uso excesivo y compulsivo. Las consecuencias para la salud más relevantes del tecnoestrés, en cualquiera de sus formas, giran en torno a dos dimensiones: los síntomas afectivos o la ansiedad relacionados con el alto nivel de activación psicofisiológica del organismo, y el desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC. De todo ello se derivan principalmente problemas musculares, dolores de cabeza, trastornos del sueño y gastrointestinales, aislamiento social, dificultad para concentrarse, irritabilidad e, incluso si el problema se cronifica, puede llegar a desarrollar un síndrome de burnout.

7.3 MANDOS MEDIOS, LIDERAZGO Y LA INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO

Las organizaciones se enfrentan, cada vez más, a un número creciente de cambios, y la base para llevar a cabo correctamente estos cambios son los recursos humanos, ya que una de sus funciones es llevar a cabo un proceso de integración entre las personas y su entorno. El éxito que tenga la organización en este proceso de cambio, va a depender de las personas llamadas a realizarlo, dada la importancia que tiene el personal de la empresa siendo concebidas como “recurso” a constituirse en el capital humano de la organización (Benavides Espinoza,1999).

La autora plantea que dentro de este “capital humano” se encuentran los diferentes niveles directivos de una organización, entre ellos los mandos medios. Estos últimos, dirigen las actividades de los supervisores, y en ocasiones, también la de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de estos mandos es dirigir las actividades que sirven para poner en

práctica las políticas de la organización y equilibrar demandas de sus superiores y capacidades de sus subordinados. Las tareas de los mandos medios consisten en la transmisión de órdenes de la alta dirección a supervisores, en sentido descendente, y la recogida de resultados de los niveles inferiores y su posterior comunicación y entrega a la alta dirección. Sin embargo, en la actualidad, donde toman mayor relevancia las capacidades operativas que las decisiones estratégicas, el papel de los mandos intermedios se ve sometido a grandes cambios y pasa a tener mayor protagonismo, realizando dos funciones esenciales: dirigir y controlar el funcionamiento de sistemas de trabajo y mantener vínculos entre alta dirección y supervisores. Su actividad es más dinámica, intervienen en la realización de los procesos, y son animadores de los grupos de trabajo.

Los mandos medios deben asegurarse de comprender la tecnología, mejorar continuamente, evaluar las transacciones y gestionar al personal. Es en la realización de actividades para gestionar el personal cuando los mandos medios deben desarrollar habilidades capaces de influir sobre el comportamiento de los miembros del grupo con la finalidad de alcanzar los objetivos del mismo. Así pues, estos mandos, deben implementar un estilo de dirección adecuado, como lo es el liderazgo transformador.

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan éstas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el “liderazgo transformador” (Gil, 2011).

Gil, (2011) plantea el liderazgo transformador como una teoría que propone que los líderes motiven a sus seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo, y les ayuden a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo. Se han identificado cuatro dimensiones fundamentales respecto a este tipo de liderazgo: el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y

personal a los miembros). El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) en diferentes tipos de organizaciones (servicios, militares, multinacionales), situaciones (equipos presenciales y virtuales) y culturas (occidentales, orientales y contextos de asimilación cultural).

Alves (2003) plantea la existencia de cualidades de liderazgo eficaz que posibilitan la creación y desarrollo de un buen clima laboral donde todos puedan expresar potencialidades y maximizar rendimientos. Ellos son:

- Asertividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación
- Autocontrol
- Confianza en los demás
- Persistencia
- Flexibilidad
- Aprecio de los demás
- Ayudar a los demás a desarrollarse
- Ser responsables
- Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

La Psicología organizacional, puede en diversas organizaciones promover la selección de líderes preparados para sus puestos y, capacitarlos en su función como así también, promover climas saludables. De esta forma, podemos considerarla un instrumento fundamental para la generación de condiciones favorables en el entorno laboral, tendiente a la consecución del bienestar del trabajador, todo lo cual conlleva a incrementar la productividad y eficiencia empresarial. También toda organización que se ve influenciada por la psicología organizacional positiva tiene la capacidad de mantener a sus trabajadores en sintonía con los intereses de la organización y comprometidos con el logro de los objetivos que ella persigue. Se debe tomar en cuenta que la psicología organizacional positiva ofrece la posibilidad de aplicar estrategias que afecten de manera efectiva la organización, el desarrollo productivo, la salud integral y el bienestar psicológico de todos los miembros de la organización, en conjunto con una serie de acciones que impulsen el sostenimiento de la empresa a través de la potenciación de las

actitudes positivas, la motivación, las comunicaciones efectivas y constantes (Briones- Jacome, 2020).

8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

Los primeros días de marzo del corriente año, llegó a mi correo electrónico un comunicado de la directora de la Carrera Licenciatura en Psicología, presentando los diferentes contextos a los cuales podíamos acudir para realizar la práctica profesional supervisada. A la semana siguiente, nos comunicaron que, en el trascurso de la semana, debíamos ir a las entrevistas para los contextos. Yo me encontraba fuera de la ciudad en ese momento, y no podía asistir, por lo que no poseía las mismas posibilidades que mis compañeros, y eso promovía mi desmotivación. Dada la situación, me comuniqué con la responsable de las entrevistas, y acordamos una cita extra a la cual no pude acudir porque comenzó el aislamiento social preventivo en nuestro país a causa de la pandemia de COVID-19 que nos estaba atravesando; por lo cual tuve mi entrevista con la profesora adjunta de la cátedra por teléfono el día 18 de marzo. La cita telefónica me tomó desprevenida ya que no fue acordada previamente, por lo que dije lo primero que se me vino a la cabeza. La adjunta se expresó diciendo que no había muchas posibilidades de ingresar al CePSO ya que el cupo estaba cubierto. Era una institución muy demandada por los estudiantes, y yo anhelaba ingresar a esta institución ya que, dentro del contexto laboral, era la empresa que más me gustaba y consideraba que me brindaría muchísimas herramientas. A los dos días, me llega un correo electrónico con los resultados de los postulantes en una planilla, y había quedado en el CePSO. Me sentía muy feliz, esperanzada y motivada.

Seguíamos atravesados por la pandemia, por lo cual el gobierno decidió no retomar las clases presenciales ni practicas pre profesionales. Por este motivo, el día 25 de abril recibí la noticia de mi tutora de prácticas de que el día martes 28 de abril a las 10 hs sería mi primer encuentro con la institución vía zoom. Al recibir la noticia de este encuentro me puse muy contenta, exaltada y ansiosa. Para este encuentro, debíamos realizar una lectura y búsqueda de información acerca de la empresa. Me puse a realizar una lectura detenida de todo lo que mi tutora nos había enviado respecto a la información de la institución. Se brindó información sobre esta entidad, sobre cómo trabajan, videos explicativos: uno sobre los profesionales que trabajan allí y otro sobre el caso de “Carlos”, un operador de EPEC que acudió al CEPSO por

consumo problemático y relata su experiencia. También tome información de la página oficial web de EPEC en busca de más respuestas, y me surgieron los siguientes interrogantes: ¿Qué tan importante es la pandemia que nos atraviesa? ¿Estarán trabajando a distancia con aquellos empleados que tienen diversas problemáticas? ¿Les brindaran asistencia en base a lo que estábamos viviendo?

¡Mientras leía los documentos que nos brindaron desde el CePSO, sentía fascinación porque al fin iba a poder vivir de cerca estas experiencias! Y me preguntaba ¿A raíz de qué surge la idea de abordar el consumo problemático de esta entidad? ¿Había muchos casos? Me di cuenta, de mi inclinación a la Psicología Laboral y pienso mucho en cómo se puede aplicar a todas las empresas y también los emprendimientos, y de esta manera, hacer una adaptación de los dispositivos empleados por el CePSO a modo de aplicar el modelo en diversos contextos y situaciones.

La primera reunión vía zoom, fue con los referentes de la práctica, mi tutora de prácticas y mi compañera de prácticas. Durante la primera parte del encuentro yo me encontraba muy nerviosa y ansiosa, incluso antes de la reunión. En un primer momento, estuvo presente mi tutora, a modo de introducirnos y presentarnos con los referentes de la práctica. Lo que hicimos fue charlar un poco sobre cómo llevaremos a cabo las prácticas en esta modalidad de pandemia, se planteó la modalidad de talleres virtuales quincenales por zoom. Nos contaron sobre cómo se estaban manejando en ese momento, no estaban acudiendo a su lugar de trabajo, pero si habían presentado un dispositivo para trabajar a distancia con mandos medios, pero no fue aprobado por la gerencia. Se puede apreciar una tensión entre la gerencia y el CePSO ya que en muchas ocasiones no se les otorga el lugar que quisieran. Contestaron a nuestras preguntas, las cuales nos habían surgido en el momento de investigar sobre la empresa y el centro ocupacional de salud en sí. Nos contaron que ellos no trabajan individualmente en terapia con cada empleado, sino que se hacen seguimientos y entrevistas cuando ven que algo no anda bien y, eso lo puede informar un jefe, los compañeros, integrantes de la familia o rara vez la persona involucrada en la problemática. Su trabajo se basa fundamentalmente, en hacer seguimiento de la persona, cambiar su modo de trabajo si hace falta, ver el clima laboral en el que se desenvuelve. El equipo se mostró predispuesto hacia nosotras, y expresó la expectativa de una escucha y participación activa de nuestra parte, promoviendo interrogantes e iniciativa; lo cual despertó en mí una gran emoción ya que a lo largo de la carrera no hemos tenido una

participación totalmente activa en la práctica profesional. En lo personal, me sentía muy capaz de responder a esas expectativas.

El siguiente encuentro se dio de manera virtual, y principalmente con el fin de desarrollar ejes teóricos correspondientes a leyes y reglamentos éticos que atraviesan el accionar del CePSO y los cuales debemos tener en cuenta. Ellas son:

- Ley nacional 26657 Salud Mental
- Decreto 613/2013 reglamentación de la ley 26657
- Ley Nacional 24521 Educación Superior (para los alcances del título)
- Ley Nacional 24557 Riesgos de trabajo
- Ley 9848 Provincial de Córdoba Salud Mental
- Ley 20744 de contrato de trabajo
- Ley 26529 derechos del paciente

Es a partir de estas leyes que se rige el accionar de toda el área, y las cuales debemos tomar también nosotras para intervenir y participar en su accionar. Dentro del taller, también se habló sobre los alcances que tiene el área dentro de la empresa. Realizan licencias y recalificaciones por salud mental, peritajes, talleres de capacitación, selección de personal y perfiles laborales, habilitación de tareas de riesgo, como también intervenciones en distintos sectores y grupos de trabajo. El posicionamiento del psicólogo en la empresa tiene un rol activo, con herramientas que validan el actuar, no naturalizando usos y costumbres sino siendo profesionales como sujetos de derecho y con formación continua.

Entonces, mi compañera cuestiona: ¿Son considerados pacientes aquellos empleados con los que se trabaja? por lo que nos explicaron que no hacen tratamiento, sino que son usuarios con rol activo y le conceden los mismos derechos que a un paciente. A raíz de esto, comencé a pensar en el dispositivo que ellos han confeccionado, y preguntarme: ¿Hay un protocolo de ingreso de demandas? En caso de no haber, ¿A dónde deben dirigirse comunicando que asistirán o pedirán la posterior intervención?

Dos de los integrantes del CePSO, con quienes tuvimos este encuentro, manifestaron tener discusiones con gerentes porque ven a la psicología como “algo de sentido común”, o van al extremo de pensar que pueden hacer “de todo”, y es ahí cuando me pregunto: ¿Cuáles son las implicancias y alcances del rol? ¿Qué aportes pueden generar los psicólogos en el contexto laboral? También nos contaron que existe un protocolo de violencia de género y también de

violencia laboral. Esto surgió a partir de la ley micaela. El protocolo que se aplica dentro de la empresa, implica abrir un sumario de investigación y distintas pautas a seguir. En caso de haber violencia domesticas entre dos compañeros ellos pueden acompañar la situación, pero también incluyendo el protocolo provincial.

Es a partir de estos primeros encuentros, que comencé a sentir que mis expectativas respecto al rol del psicólogo en esta empresa particularmente, no eran cumplidas. En esta empresa provincial, no hay privilegio a la salud mental de parte de gerencias. Y, por otro lado, refiriendo a la pandemia que estábamos atravesando, no podía sacarle provecho a la práctica ya que me costaba mucho “lo virtual”.

El tercer encuentro virtual se realizó con un área de la empresa que realiza un trabajo de riesgo, con tensión media. Dicho encuentro se dio a partir de una anterior reunión de equipo para trabajar sobre cuestiones que estaban generando malestar, por lo que se decidió llevar a cabo esta reunión (en la que fuimos invitadas como observadoras) con la jefatura de esta área. El encuentro estuvo basado en charlar sobre la percepción que había tenido la jefatura sobre el encuentro llevado a cabo con todos los integrantes de dicha área. La jefatura planteaba que era muy complejo para todo el equipo las reuniones desde la virtualidad, y que sentían que había cuestiones que no se habían dicho ya que su presencia podría haber inhibido a los demás integrantes. También planteaban no poder manejar sus ansiedades en cuanto a la pandemia que estábamos atravesando, y que no sabían de qué manera marcar lineamientos con ciertos integrantes, ya que no querían ser flexibles, pero tampoco confrontar. A partir de esto pude observar que la jefatura predispone el reconocimiento y comprensión a sus inferiores pero este malestar de no saber cómo manejar ciertas situaciones o personalidades, ¿puede deberse a falta de capacitación en jefaturas? ¿Qué herramientas puede aportar el psicólogo en las intervenciones con jefaturas?

Luego de este encuentro, tuve reunión de equipo con dos integrantes del CePSO y mi compañera de prácticas, para hablar sobre nuestra percepción en cuanto a la reunión antes mencionada. Pude observar predisposición para escuchar nuestras opiniones y nos permitieron pensar cuáles serían las intervenciones que nosotras hubiésemos realizado. Manifestaron que hay una problemática general que atraviesa a toda la empresa: los mandos medios están debilitados y no poseen capacidad de decisión ya que hay mucho de lo político y gremial en la gerencia. Entonces, volví a la pregunta del encuentro anterior ¿Cómo puede el psicólogo aportar a la producción de herramientas que permitan fortalecer estos mandos medios? También allí

pudimos hablar un poco sobre el proceso de selección de personal en la empresa y cuestiones en cuanto al clima laboral, dando como resultado el acuerdo de programar otra reunión para dedicarnos de lleno a esos ámbitos.

A raíz de lo acontecido en los encuentros anteriores, pude cambiar esa percepción en cuanto a mis expectativas no cumplidas sobre el rol del psicólogo en la empresa, ya que su intervención en tensión media había sido muy interesante, y se pudo observar un gran interés de parte del equipo para escuchar las intervenciones del CePSO; por lo que pienso que su lugar es muy importante y hay muchas herramientas que pueden aportar a mandos medios y sus equipos.

Al siguiente viernes, ya entrando en el mes de junio, el encuentro se basó en lo acordado anteriormente. En cuanto a la información recolectada, podemos ver un grupo de trabajadores muy heterogéneo ya que algunos ingresan por puestos políticos, otros por puestos gremiales, y otros por concurso o fallecimiento de un pariente directo. A su vez, cada uno de estos trabajadores se encuentra afiliado a uno de los cuatro sindicatos: Sindicato de Luz y Fuerza capital, Sindicato de Luz y Fuerza regional, Sindicato de Luz y Fuerza Rio IV, y el APSE (Asociación de Personal Superior de EPEC).

El CePSO pertenece al área de Recursos Humanos, teniendo dos divisiones: análisis organizacional y, promoción y prevención; y dependiendo directamente de la gerencia de RRHH, sin constituirse como departamento. Durante el contexto de pandemia, el CePSO implementó un dispositivo para trabajar bajo el sistema online con trabajadores de EPEC que estén o no asistiendo a su lugar de trabajo. Se realiza un abordaje a nivel grupal con sectores y jefaturas; a nivel individual y familiar; y a nivel organizacional. También están trabajando con dos comisiones: adicciones del Colegio de Psicólogos y la comisión Tripartita de Igualdad de Género.

Los siguientes encuentros virtuales, incluyeron distintas actividades, entre ellas la elaboración de un informe psicológico basado en entrevistas realizadas a un área que manifestaba malestar respecto a una jefatura. Esta actividad fue todo un desafío para mí, me sentí muy a gusto. Posteriormente, nos dieron diferentes herramientas para elaborar adecuadamente un informe y expresaron que su posicionamiento es modificar el funcionamiento de los grupos de trabajo donde hay mecanismos disruptivos, analizando sujeto-tarea, sujeto-organización y sujeto en sí mismo. Otra de las actividades fue desarrollar un perfil para puesto de jefatura, la correspondiente entrevista de selección y batería de test que

podríamos usar, lo cual fue excitante y desafiante para nosotras, generando mucho interés en la selección de personal ya que aparentemente, habría una selección interna de personal en Reolín para la conformación de una nueva área. Fue en ese momento, que me encontraba en la encrucijada de elegir entre dos temas para mi eje. Uno de ellos seria la selección de personal y el otro, las intervenciones del psicólogo en mandos medios. Hasta ese momento, no tenía mucho material sobre ninguno de los dos temas por lo que me encontraba muy ansiosa en definirlo porque se acercaba la fecha de entrega del trabajo practico evaluativo. Luego de eso, tuvimos una reunión con todo el curso de práctica profesional supervisada, donde muchos compañeros contaban sus experiencias, diversas situaciones que me hicieron reflexionar y pensar que realmente debía sentirme muy agradecida y afortunada de llevar hasta el momento 30 hs de prácticas, lo cual había llevado a la recaudación de muchísima información valiosa, que eran mis registros de campo. Fue en ese momento, donde decidí volver a leerlos. Al hacerlo, me di cuenta que había muchos interrogantes sobre mandos medios, y había surgido la posibilidad de participar en nuevas entrevistas con el equipo de tensión media ya que existía la demanda de una intervención por parte del CePSO por recurrentes malestares grupales.

Fue así, que participe en diversas entrevistas con integrantes del equipo (entre ellos el jefe) como observadora. A partir de la información recolectada de estos encuentros, se pudo observar que el malestar refiere al comportamiento y estilo de liderazgo de uno de los jefes, por lo cual el grupo completo se encuentra en disfuncionalidad. Se decidió entonces realizar un informe de devolución. Uno para el grupo y otro para jefaturas. La confección de este informe la realizamos con mi compañera de práctica, decidiendo hacerlo cada una por su lado y luego juntarnos para unir las percepciones y observaciones de cada una. A su vez, el CePSO realizó otro informe por su lado, y a la semana siguiente realizamos un feedback sobre lo que cada grupo confeccionó. El equipo nos felicitó por el informe que realizamos, manifestando que estaba muy completo y acertado.

A partir de esto, decidí basar mi eje en el proceso de intervención que realiza el equipo desde que llega una demanda hasta la posterior solución a esa problemática, haciendo foco en problemáticas basadas en mandos medios y utilizando la experiencia con el equipo de tensión media para ello.

Pasaron unas semanas durante las cuales no tuvimos más encuentros virtuales teóricos con el equipo, ya que estaban previstos darse desde marzo hasta septiembre. En ese tiempo, me sentí bastante desenfocada con la práctica, con el trabajo integrador final, y se acercaba una

fecha de entrega de mi trabajo. Por lo que decidí releer todos mis registros, hacer cambios en la recuperación del proceso vivido y darle otra mirada. Me sirvió alejarme para volver y mirar todo de una manera diferente. Durante el mes de septiembre, mantuve contacto con la institución, los integrantes del equipo manifestaron no tener muchas novedades del grupo de tensión media ya que estaban pasando por un aislamiento social preventivo debido a un brote en la empresa. Se dieron dos encuentros seguidos, informados sobre el momento y no pude asistir debido a tener otros compromisos.

De igual manera, mi compañera de prácticas me comentó lo charlado en los encuentros. Ya se palpita el final de la práctica, y estamos planificando un picnic virtual para festejar y darle un cierre. Esto es algo que me causa muchas emociones. Por un lado, me siento feliz de estar a un paso de ser Licenciada en Psicología, y por otro, me siento una estudiante con la mitad de su trabajo final y un mes para terminarlo.

Semanas antes de dar el cierre de la práctica, pude participar de tres encuentros más. Dichos encuentros se basaron en situaciones de conflicto con jefaturas de diversas áreas, lo cual me fue de mucha utilidad para pensarlo desde el desarrollo de mi trabajo, y de esta forma incluirlo en mi eje. Sigo cuestionándome y reflexionando sobre frases que resuenan en mi cabeza de distintas charlas con integrantes del equipo, de diversas áreas y siempre se destacan dos frases: “la empresa está mal, no está en un buen momento” y “los mandos medios están muy debilitados”. Estas fueron dos preguntas que incluí en las entrevistas con los integrantes del equipo.

A mediados de noviembre, se dio el cierre de las prácticas, donde participó todo el equipo y también, mi tutora de prácticas con mi compañera. Fue un encuentro muy ameno, me sentí realmente muy gratificada. Preparé unas palabras para decir, contando lo que fue la práctica, lo que aprendí, las habilidades que pude desarrollar. El equipo no tuvo más que halagos hacia mi compañera y a mí, nos destacaron que tenemos muchísima empatía, respeto, ética, identidad profesional, teoría y técnica, colaboración, motivación, posición activa. Dar el cierre a esta etapa del año me generó muchísima ansiedad, emoción, satisfacción y gratitud.

8.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE EXPERIENCIA

En el presente trabajo de sistematización final se establecieron diversos objetivos que presentaré en este apartado llevando a cabo una reconstrucción y reflexión analítica que me permitió interpretar y comprender lo sucedido en mi práctica pre profesional supervisada.

8.2.1 Rol del psicólogo y proceso de recepción, intervención y resolución de situaciones de conflicto en mandos medios y sus equipos de trabajo

En este apartado se llevará a cabo una descripción del proceso con el que intervino el equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por mandos medios y sus equipos de trabajo durante la pandemia COVID – 19 en el periodo correspondiente de abril a noviembre de 2020, como así también la identificación del rol del psicólogo y sus aportes en el proceso de recepción, intervención y resolución de las situaciones de conflicto presentadas en el periodo.

El equipo perteneciente al Centro Preventivo de Salud Ocupacional (CePSO), se posiciona en la empresa en un rol activo, con herramientas que validan el actuar, siendo profesionales como sujetos de derecho y con formación continua. El proceso en el que intervienen, considera a cada integrante de la empresa con los mismos derechos que un paciente, sin aplicar tratamiento terapéutico. Los derechos que se le adjudican a cada trabajador

considerado como paciente, se basan en diversas leyes y códigos de ética, entre ellos, el código de ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (FEPRA), donde se establece que los psicólogos deben, en este caso, respetar diversas normativas en su accionar. Algunas de ellas, y más destacadas, son:

- Obtener un consentimiento informado de aquellos trabajadores con los que trabajan en la práctica. De esta manera, respetan la autonomía de cada persona que acude al CePSO por diversas demandas.
- Guardar el secreto profesional, protegiendo la seguridad y dignidad de cada trabajador como así también sus puestos de trabajo. Este punto es de gran relevancia ya que, en cada informe, devolución o consulta he visto la importancia de cuidar las expresiones de cada trabajador, por ejemplo: aquellas dirigidas a su jefe o sus compañeros de área.
- Ser responsables profesionalmente, absteniéndose a satisfacer intereses personales que puedan vulnerar derechos de otros trabajadores evitando establecer relaciones que interfieran en los objetivos por los que son requeridas las intervenciones, y evitando obtener ventajas profesionales y/o personales de intervenciones en actividades políticas/gremiales. Este punto también hace referencia al cuidado de los puestos de trabajo de quienes integran el Centro Preventivo de Salud Ocupacional, ya que constantemente deben respaldarse en su accionar profesional para no involucrarse con sus compañeros de trabajo, ni cuestiones políticas y gremiales que atraviesan de manera significativa la cotidianeidad en esta empresa.
- Ser prudentes frente a nociones que generen discriminaciones y rotulaciones estigmatizantes, y el efecto que pueden tener sobre la práctica sus sistemas de creencias, valores, necesidades y limitaciones como así también la cultura organizacional de la empresa.

Debido a la actual pandemia que estamos atravesando, el equipo decidió a principios del año 2020, implementar un dispositivo para trabajar desde la virtualidad, como anteriormente lo he presentado. Mi intervención como practicante se basó en la observación participante en diferentes situaciones de un sector particular que trabaja con puestos de riesgo, involucrando sus mandos medios y su equipo de trabajo, donde la labor como psicólogos laborales y organizacionales debía adecuarse a la situación que en ese momento se atravesaba. Lo cual, implicó re- armar y re- construir formas de intervención, interacción y compresión.

El proceso con el que interviene el CePSO, comienza (generalmente) con una demanda realizada por llamada telefónica, mail o WhatsApp, que puede provenir de:

- Equipos de trabajo
- Jefaturas (refiere a mandos medios de la empresa)
- Gerencias (refiere a mandos altos de la empresa)

Podemos entender las demandas como demandas psicológicas que refieren a las exigencias que el trabajo implica para la persona, de acuerdo a las diversas situaciones que se van presentando en el contexto laboral y/u organizacional (Karasek, 1979). También podemos entenderlas como demandas de la organización que precisan de un esfuerzo por parte de los trabajadores de coste psicológico (Bakker y Demerouti, 2008).

Las demandas que llegan al CePSO pueden ser diversas, ya sea por jubilación anticipada, capacitación de un sector, asesoramiento a mandos medios, etc. Este trabajo de sistematización se basa en demandas de conflicto laboral, aludiendo a esta última como un resultado de las fallas que se fueron generando en las expectativas, sensaciones de pérdida y fracaso, frustraciones por parte de los trabajadores, que pueden influir en su comportamiento y desempeño (Rayton y Yalabik, 2014).

Cabe destacar que, por normas deontológicas que atraviesan el accionar profesional respaldadas en el Código de Ética de FEPRA, en este trabajo no serán expuestos los detalles de la demanda y la respectiva devolución respetando así el derecho de los trabajadores a la confidencialidad y el secreto profesional, protegiendo la seguridad y dignidad de los trabajadores, sus familias y la empresa a la que pertenecen. No obstante, el material sistematizado dará cuenta de los objetivos propuestos.

En el proceso sistematizado en este trabajo, la demanda es efectuada por el equipo de trabajo del área, vía telefónica, expresando un malestar que producía una situación de conflicto particular. A partir de esa demanda, el CePSO, comienza el proceso para reconocer el conflicto de base y confeccionar un plan de acción de acuerdo a la situación de conflicto por la cual se demanda asistencia.

Dicho proceso inicia con una reunión de equipo entre los integrantes que conforman el CePSO, donde deliberan quiénes se ocuparán del caso, y de qué manera se llevará a cabo. En este caso, se realizó una primera entrevista grupal semi – dirigida vía zoom con el sector correspondiente buscando el diálogo y la apertura entre integrantes con el fin de escuchar las

diversas inquietudes y planteos y, establecer la demanda latente que se encontraba establecida, como así también observar los mecanismos y herramientas con los que funciona el grupo. A lo largo de todo el proceso, el equipo de psicólogos interviene para garantizar la salud ocupacional del recurso humano, considerando este ultimo de vital importancia para la sustentabilidad de la organización a lo largo del tiempo, promoviendo competitividad, eficacia y eficiencia a largo plazo (Herrera Gómez, 2001). Y desde una perspectiva de cambio que posibilite beneficios a todas las partes (individuos, grupos y, la organización) de una manera sustentable y responsable ya que sin individuos que convergen y conviven allí, no hay organización, y es en ese espacio donde se instala el sentido de la psicología (Santana Cárdenas, 2007).

Luego de la primera entrevista grupal con todo el sector, el CePSO advierte ciertas dificultades para la libre expresión, algunas inhibiciones y condicionamientos por parte del personal, lo que obstaculizo identificar las fuentes más profundas del malestar y el conflicto. El equipo de profesionales atribuyó como una causa posible, la presencia de la jefatura y decidió proveer de herramientas al sector para que fueran implementando en el lapso de un mes, con el fin de aquietar la situación de conflicto en discusión, y contribuir al bienestar del grupo. Durante ese proceso, el sector manifestó no observar cambios, por lo que, el equipo de psicólogos, decidió implementar un nuevo plan de acción que incluía encuentros con jefatura por un lado y el equipo de trabajo por otro. Se estableció entonces, un plan de acción en el que se llevarían a cabo dos entrevistas grupales (una con jefatura, otra con equipos de trabajo) para definir la situación de conflicto del sector. Estas entrevistas se realizaron a las dos semanas posteriores.

A lo largo de estos encuentros, pude observar junto con el equipo de salud ocupacional, un malestar general del equipo de trabajo a partir del cual, la jefatura, se muestra disponible a resolver conflictivas, expresando su preocupación por el grupo. También, se observó en cuanto al sector en general, algunos indicios de desmotivación e incertidumbre. Por otro lado, se pudieron manifestar ciertas dinámicas de grupo que resultaron ser disfuncionales tanto para el equipo de trabajo como para la jefatura.

En el proceso anteriormente observado, el equipo de salud ocupacional destacó la profunda necesidad del grupo de trabajo de establecer una mejora en la situación de trabajo, lo cual refleja un gran interés por desarrollar herramientas que permitan cambios perdurables a largo plazo para el favorecimiento de los trabajadores con la organización, llevando a satisfacer sus necesidades dentro de ésta mediante la creación de un estado psicológico completo en el que el grupo pueda sentirse a gusto en su ambiente de trabajo (Montoya Agudelo, 2016).

A partir de estas entrevistas grupales, el equipo de salud ocupacional decidió implementar entrevistas individuales con todo el sector para obtener una visión de la situación de conflicto más amplia y poder definir los mecanismos de funcionamiento disruptivos y saludables que se presentaban en el área. Cabe destacar que este equipo de trabajo se veía atravesado por la pandemia de una manera muy cercana ya que eran considerados personal esencial, realizando un trabajo de alto riesgo. El proceso de entrevistas se realizó en un periodo de tres semanas en las cuales se pactaban entre 3 y 5 entrevistas semanales.

Considerando al mando medio como un capital humano que se encuentra dentro de los niveles directivos organizacionales, según Benavides Espinoza (1999), son quienes dirigen las actividades de algún sector, en este caso de trabajadores de operaciones con tensión. La responsabilidad principal de estos mandos es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibrar demandas de sus superiores y capacidades de sus subordinados. De la mano de, Gil y Alcover (2011), se puede plantear el liderazgo complejo para referir a los mandos medios como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que actúan en redes complejas de retroalimentación, logrando de esta manera la interacción en conjunto con todos los factores de cada contexto en particular. De esta manera, los mandos medios son quienes abordan los acontecimientos desde diferentes perspectivas, desempeñando distintos roles y ejecutando diversas conductas en función de las demandas de cada situación.

Aludiendo a la importancia de los mandos medios en este sector y en la organización, en las entrevistas, se vio manifestado por parte de la jefatura un malestar relacionado al estilo de liderazgo de cada integrante, sin acudir a un liderazgo de tipo complementario, destacando el trabajo en equipo y, promoviendo el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo.

También se expresó la existencia de conflicto debido a la pandemia, junto a emociones de incertidumbre, desmotivación, ansiedad y estrés que acompañan a las situaciones personales de cada integrante del sector, las cuales además de ser resultado de la pandemia COVID – 19, se deben a incorrectos manejos de comunicación, desinformación, promoción del miedo, uso y abuso de la fuerza y, atropellos a los derechos humanos (Molina, 2020). Por lo que es importante reconocer que esta pandemia no solo implica un alto costo en la salud física o la economía, sino también en la salud mental.

Particularmente, esta jefatura, se vio sometida a diversos cambios organizacionales y contextuales debido a:

- La actual pandemia, que llevó a generar incertidumbre en la permanencia de sus puestos, dificultades en la provisión y mantenimiento de equipamiento de seguridad para el cumplimiento de sus objetivos laborales y, el miedo al contagio ya que este sector forma parte del personal esencial.
- Expectativas relacionadas al apoyo de sus mandos superiores, lo cual lleva a mecanismos de funcionamiento y gestión del personal poco saludables y eficientes para la confección de un estilo de liderazgo adecuado al grupo.
- Situaciones con participación del gremio correspondiente a la empresa.

Estos cambios llevaron a la jefatura, a un estilo de liderazgo para este sector, que generó un modo de accionar en el equipo de trabajo dificultando un correcto desempeño en las relaciones entre compañeros de trabajo.

Es en la realización de actividades para gestionar el personal cuando estos mandos medios deben desarrollar habilidades capaces de influir sobre el comportamiento de los miembros de su grupo con la finalidad de alcanzar los objetivos del mismo. Así pues, estos mandos, deben implementar un estilo de dirección adecuado y eficaz, que posibilite la creación y desarrollo de un buen clima laboral donde todos puedan expresar potencialidades y maximizar rendimientos (Alves, 2003). Se recomienda un estilo de líder que contenga: asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a su equipo de desarrollarse, ser responsables y, procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Para ello, propusimos en conjunto, intentar que estos jefes hagan uso de un liderazgo de tipo transformador, como propuesta a que los lideres motiven a su equipo para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo, ayudándolos a conseguir un alto rendimiento. Alves (2011) ha identificado cuatro dimensiones fundamentales respecto a este tipo de liderazgo: el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros). El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética,

inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) en diferentes tipos de organizaciones, situaciones (equipos presenciales y virtuales) y culturas.

En las entrevistas individuales realizadas al equipo de trabajo se observó un grupo unido tanto en lo laboral como personal, se destaca la calidad humana del equipo y alta capacidad de trabajo en conjunto, con predisposición a encontrar herramientas que permitan desarrollar estrategias para mejorar el clima laboral, y a pesar de los conflictos siguen cumpliendo todas sus tareas. Pero se perciben también factores de riesgo que dificultan el correcto accionar del equipo de trabajo y su jefatura.

Podemos observar entre el grupo y su jefatura un debilitamiento del contrato psicológico entendiendo este último como un conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y su jefatura, establecen una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se comprometen en el contexto de esa relación laboral. Este contrato es relacional y obedece a un acuerdo abierto en el cual ambas partes para el establecimiento y la mantención de una relación deben tener una gran inversión de obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales, donde se favorezca el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación (García Rubano, 2017). El contrato se debilita, en este caso, debido a un malestar entre equipo de trabajo y jefatura, que según Rayton y Yalabik (2014), podría influir en la disminución de la efectividad de tareas por parte de los colaboradores, pero vimos en este caso que los integrantes del equipo de trabajo no dejaron bajo ninguna circunstancia el cumplimiento de sus tareas y objetivos, como tampoco sus responsabilidades. Cuando hablamos de conflicto referimos a éste como una consecuencia de presiones ejercidas en el trabajo y la vida personal, llegando a ser dos dimensiones incompatibles entre sí tal como lo plantea Jiménez (2019), quien establece diversos tipos de conflictos, entre ellos:

- Conflictos basados en la tensión causada por alguna de las dos dimensiones, en este caso vemos conflictos por parte de ambas dimensiones, tanto laborales como personales (debidas en parte a la pandemia COVID- 19).

A partir de estas situaciones de conflictos podemos observar que se han desatado diversas emociones y sensaciones. Tales como:

- Estrés: reconocido como una reacción del organismo frente a exigencias que tiene el medio, el desequilibrio entre estas y la manera en que se

las soluciona, o bien, puede entenderse como un estado emocional negativo acompañado de cambios fisiológicos y percepciones de los sujetos según las exigencias del medio, que puede llegar a afectar su bienestar debido a la falta de herramientas para enfrentarla (Sanz, 2011). En este proceso, el estrés se ve reflejado en el accionar del grupo, afectándolos, de una manera que desarrollan mecanismos de funcionamiento poco saludables para llevar a cabo una solución, pero se destacan factores de protección tales como la predisposición a encontrar soluciones, el pedido de intervención, el compromiso en el cumplimiento de sus tareas. Con este proceso de intervención, se lograron llevar a cabo políticas organizacionales asociadas al ajuste de tareas laborales, flexibilidad en el liderazgo, apoyo a los trabajadores, promoción de la escucha y comunicación activa, como así también producción de nuevas herramientas que contribuyan al correcto funcionamiento del grupo.

- Falta de satisfacción laboral, según Jiménez (2019) vista como una relación afectiva que nace al comparar la realidad del ámbito laboral con las expectativas que se tiene de éste. Los principales factores que se asocian a este concepto son: características del sujeto tales como personalidad, edad y nivel educacional; características del puesto, ya sea el cargo o actividad que desempeña y, remuneraciones recibidas; características de la organización tales como tipo de liderazgo, apoyo recibido y estructura. Se pudieron observar expectativas de la jefatura depositadas en su equipo de trabajo, y en el apoyo de sus superiores, como así también expectativas del equipo de trabajo con la empresa y su jefatura de área, las cuales no fueron posibles.
- Ausencia de bienestar psicológico, planteado por Mayoral (202) como un juicio subjetivo y global que hace que una persona experimente muchas emociones positivas y relativamente pocas emociones negativas, llevando a un resultado favorable para la organización por altos indicadores de productividad, rentabilidad, seguridad en el trabajo, etc. En este caso, el grupo presenta un malestar psicológico caracterizado por una incrementada presencia de emociones negativas que llevaban a generar situaciones de conflicto en el grupo y tensiones internas entre compañeros de área.

A partir de esta etapa de entrevistas semi – dirigidas que se llevaron a cabo durante 21 días para definir el diagnostico grupal, el equipo de salud ocupacional, decidió acordar una

reunión de equipo para conversar sobre las diversas percepciones y sensaciones de lo observado en este grupo, con el fin de definir las intervenciones a seguir y la devolución correspondiente. En la instancia de devolución se lleva a cabo un encuentro con jefaturas por un lado y el equipo de trabajo por otro; en donde el CePSO, valora el pedido de intervención del equipo a tiempo, como una manera saludable de buscar solución ante las situaciones de conflicto (naturales en todo grupo de trabajo y en la cotidianeidad organizacional). Se concluye que el conflicto podría resolverse estableciendo estilos de liderazgo más saludables, que acompañen al grupo y permitan el trabajo en equipo como así también, la comunicación y entendimiento entre jefes y grupo de trabajo. También se propuso reforzar la comunicación y apoyo entre jefatura y gerencia para acompañar a los jefes en su re – estructuración como líderes.

El equipo de profesionales de la salud, pensó proponer algo lúdico, una estrategia para establecer espacios de trabajo diferenciados entre jefatura y grupo, como así también estrategias para promover estilos de conducción que contribuyan a un estado de bienestar y sean más eficientes para el funcionamiento del grupo, motivando el trabajo en equipo, el acercamiento, el dialogo y la reflexión, generando un estado en el cual cada trabajador sea consciente de sus propias capacidades, pudiendo afrontar tensiones normales de trabajo, como así también formas de trabajo productivas y fructíferas. También se sugirió investigar lo que ocurre con el grupo a nivel inter - personal y vincular.

Por otro lado, también propusieron que uno de los integrantes del CePSO realice una entrevista individual al jefe superior, a modo de generar un espacio de apertura y diálogo para reflexionar sobre la entrevista. Y también una entrevista al gerente del área para re – pensar cuestiones directivas, la cual no fue llevada a cabo debido a la situación epidemiológica y organizacional. Por último, se propuso realizar un informe de devolución a la jefatura y otro al grupo, y al terminar el plan de acción, realizar un informe general.

Propusimos con mi compañera y, junto al CePSO, que, al momento de realizar las devoluciones tanto al equipo de trabajo como a la jefatura, se pudiera adecuar la información recogida. Por lo que, para preservar al grupo de trabajo, respetar los derechos de confidencialidad y secreto profesional, decidimos implementar, acudiendo a la ética profesional que atraviesa el accionar como psicólogos.

Los informes presentados por el CePSO incluyeron algunos puntos que con mi compañera de práctica elaboramos a partir del pedido que ellos mismos nos hicieron, como parte de nuestra participación en el proceso. Ellos fueron:

1) En cuanto al grupo: la demanda comienza con la existencia de un malestar, donde se argumentaba que en la reunión grupal con todos los integrantes del área habían quedado importantes temas sin hablar. El objetivo de la intervención fue contribuir a espacios de dialogo que favorecieran la comunicación entre el grupo y la jefatura, como así también desculpabilizar y determinar responsabilidades individuales en la situación de conflicto. Se propuso como plan de acción realizar reuniones grupales en las que se generen espacios de diálogo e intercambio y donde se dé la posibilidad de que el grupo retome la dinámica de las reuniones grupales periódicas, pero con una figura mediadora de por medio, que marque la dirección del dialogo.

2) En cuanto a la jefatura: los objetivos planteados en la intervención fueron:

- Generar sinergia a partir de la complementariedad de roles entre jefe y subjefe
- Mejorar la capacidad de trabajo en equipo y delegación de tareas o complementación de éstas.
- Redefinir el estilo de liderazgo
- Mejorar el estilo de comunicación con integrantes del grupo.

El plan de acción que se propuso tuvo como objetivo poder generar equilibrio entre lo laboral y lo humano del grupo, permitiendo dar lugar a la empatía y comunicación, realizando una división de tareas que facilitara la calidad en el trabajo de jefe y sub jefe y, fomentara el diálogo hacia el equipo y entre jefatura.

Y, por último, lograr un mejor trabajo en equipo ya que es la base para que el sector cumpla con los objetivos propuestos, esperando que estas acciones acompañen un proceso que impacte de manera positiva en el trabajo del equipo ya que como refiere Montoya Agudelo (2016), de esa manera se posibilita la adopción e intercambio de roles en la jefatura, dentro de un clima de respeto y confianza.

De acuerdo a lo expresado por el equipo de salud ocupacional, la situación de conflicto que se manifiesta en este sector particular, refleja lo que sucede a nivel organizacional en esta empresa. En la organización, se dejan ver intentos por garantizar el bienestar de todos los colaboradores, pero se encuentran en funcionamiento diversos mecanismos que podrían debilitar la posición de los mandos medios, lo cual se podría deber a imposibilidades que brinda

el contexto, debido a la pandemia COVID – 19, expectativas respecto al apoyo brindados por mandos superiores, el poder que posee el gremio sindical representante de la organización en toma de decisiones y gestión y, necesidades vacantes de capacitación para .mandos medios y sus equipos de trabajo.

8.2.1.1 Síntesis del proceso

ACCIONES	**MARZO**	**ABRIL**	**MAYO**	**JUNIO**	**JULIO**
Demanda	x				
Planificación de intervención	x				
1er acercamiento (entrevista semi – dirigida con toda el área)		X			
Plan de acción			x		
Diagnostico grupal (Entrevistas individuales)				x	
Devoluciones					x

8.2.2 Psicología organizacional e intervenciones desde la virtualidad en tiempos de pandemia.

Este apartado presenta un análisis de las posibilidades y dificultades del dispositivo diseñado por el equipo de salud ocupacional como así también la descripción de éste para intervenir desde la virtualidad y el teletrabajo.

Debido a la pandemia COVID – 19 que inicia en marzo de 2020 en nuestro país, la empresa se vio atravesada de principio a fin por la situación sanitaria, por lo que sufrió un gran cambio organizacional creando un escenario de crecimiento y actualización, que los obligó a maniobrar de manera estratégica para ser sustentable en el tiempo. Estos cambios en la empresa, y particularmente en el Centro Preventivo de Salud Ocupacional, reflejaron una alteración en el entorno de trabajo y la capacidad de adaptación que poseen en entornos transformacionales (García Rubano, 2017). Por lo cual, se vieron con la necesidad de comenzar a trabajar desde la virtualidad bajo modalidad de teletrabajo, definida como acto, obra o prestación de servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación (Ley de Teletrabajo N°27.555). También es definida como una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio especifico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios. (Contreras, 2015).

Debería entonces poder establecer dos características fundamentales en el trabajo para considerarla teletrabajo; la primera es la distancia física respecto de la sede del empleador y la segunda, el uso de tecnologías de información y comunicación para desarrollar el trabajo (Estévez & Solana, 2021).

El equipo de salud ocupacional, frente a esta situación se dispuso no asistir de manera presencial a sus puestos de trabajo, por lo cual decidieron reunirse virtualmente y, construir un nuevo dispositivo para llevar a cabo las intervenciones requeridas como profesionales de salud. Este dispositivo se confecciona a partir de un contexto de crisis y estrés traumático que impactaba en la salud mental de los trabajadores, tanto eximidos e incluidos del aislamiento social obligatorio, como también aquellos que trabajan bajo la modalidad *home – office*.

La Organización Internacional del Trabajo (2020), establece que a pesar de cualquier situación adversa y de cambios en condiciones laborales, la organización tiene la responsabilidad de cuidar la salud mental de los trabajadores y aplicar los recursos que otorga la psicología organizacional positiva, como una manera de dar solución a las situaciones particulares que se generan debido al contexto. Por lo que, el CePSO, decide implementar un dispositivo virtual a fines de:

- Relevar el estado de salud de los trabajadores
- Identificar factores de riesgo y factores protectores
- Propender y fortalecer mecanismos saludables de afrontamiento
- Garantizar la atención a condiciones identificadas de alto riesgo psicosocial
- Disminuir el impacto en la salud de la crisis sanitaria a corto y largo plazo

El abordaje de las intervenciones se llevó a cabo en dimensiones individuales, grupales y organizacionales para dar espacio a la observación y análisis de líneas de trabajo interdependientes y paralelas en el tiempo, por lo que generen una visión amplia del fenómeno que ocurre.

Para llevar a cabo sus tareas como profesionales de salud dentro de la organización, se elaboró un sistema de historias clínicas virtuales, que promovieron mayor eficiencia y disponibilidad inmediata para todo el equipo de salud. Crearon una cuenta de mail para recibir consultas como así también, pusieron a disposición sus números telefónicos. De esta manera, en una primera instancia intentaron llevar a cabo reuniones vía *Zoom* o *Google Meet* las cuales se vieron en necesidad de cambio debido a carencia de recursos tecnológicos de algunos trabajadores para conectarse en videollamada durante la jornada laboral y el espacio donde se encuentran realizando su labor.

Por lo que, en segunda instancia, decidieron incorporar *Whatsapp*, ya que permitía una conexión más personalizada con cada trabajador y desde sus teléfonos celulares, posibilitando la conexión inmediata desde cualquier lugar de la provincia. El espacio para la consulta o intervención fue motivado, en principio, por parte del equipo de salud ocupacional, mostrando la disponibilidad frente a las diversas demandas.

En Junio de 2020, la situación de emergencia sanitaria seguía interfiriendo en el modo de trabajar e intervenir como psicólogos de salud ocupacional, por lo que el equipo decidió comenzar a asistir a las oficinas de trabajo para implementar entrevistas de habilitación para trabajadores con labores de riesgo, las cuales sólo se llevan a cabo de manera presencial debido a la implementación de test complementarios que requieren de la presencialidad, para respetar la estandarización y validez en los resultados. Al asistir a las oficinas, comenzaron a aumentar las demandas, por lo que incrementaron la frecuencia de asistencia a los puestos de trabajos en sus oficinas, implementando asistencia inmediata, para resolver y acompañar a los trabajadores en cada situación requerida. Esta última modalidad se llevó a cabo durante un mes y medio, ya que debido a restricciones implementadas en ese momento por emergencia sanitaria debieron retomar el teletrabajo en jornada completa.

González y Menéndez (2020) plantean que, debido al avance de las TIC y las nuevas formas de trabajo, se produjeron efectos tanto positivos como negativos. Por un lado, el uso de las TIC nos permite agilizar la comunicación, ser más eficaces y disponer de una mayor autonomía para la gestión del tiempo. Pero estas ventajas pueden volverse en desventajas cuando no se hace un uso adecuado de las TIC, en parte debido a la velocidad con que se están introduciendo estos cambios tecnológicos en el entorno laboral.

En cuanto a la información recaudada, el equipo de salud ocupacional manifiesta posibilidades como así también dificultades para trabajar desde la virtualidad.

El CePSO, como equipo, logró identificar dificultades durante todo el proceso de intervenciones desde la virtualidad. Manifestaron en cuanto a desarrollo, evaluación y análisis de entrevistas la necesidad de poder evaluar lo que se manifiesta más allá del discurso, considerando estas cuestiones como fundamentales para un diagnóstico organizacional y laboral, ya sea de un sector o de la organización completa. El equipo logró expresar que desde la virtualidad se carece de recursos para observar y evaluar la actitud, postura, gestos, vestimenta, tanto en entrevistas grupales como individuales. También, se carecía de la posibilidad de poder llevar a cabo una evaluación de dinámicas, miradas, chistes, en entrevistas

grupales. Vargas (2013), plantea algunas debilidades y amenazas en cuanto al teletrabajo, entre ellas: falta de conocimiento sobre cómo incorporar y hacer uso del teletrabajo, dificultad de comunicación entre compañeros, dificultad para adaptarse al modelo, las cuales se han podido identificar a lo largo del proceso.

Ciertas tareas que realizaba el equipo, las cuales no son parte del objetivo desarrollado en este trabajo, pero atraviesan la práctica, fueron las entrevistas de habilitación para tareas de riesgo, recalificación laboral y, selección de personal, en las que se encontró la necesidad de incorporar herramientas que pudieran evaluar diversas aptitudes correspondientes a cada tarea, haciendo uso de diferentes test que sólo estaban validados y estandarizados desde la presencialidad como, por ejemplo: Test de Stroop, y hasta ese momento, no habían logrado encontrar test que pudieran aplicarse desde la virtualidad.

En comparación a entrevistas y consultas presenciales, se dificultó, en un principio, la contención con el consultante, ya sea desde dar una mano, un abrazo, un gesto que pudiera contener a ese trabajador. Sin embargo, el equipo de salud se mostró totalmente disponible a encontrar soluciones y generar nuevas propuestas y herramientas junto a todos los trabajadores para poder llevar a cabo la mayor cantidad posible de tareas correspondientes al equipo de salud ocupacional, generando la manera de expresar esa contención u apoyo.

Como equipo de salud ocupacional, pudieron encontrar una solución a cada tarea y objetivo por cumplir, pero dificultaba la posibilidad de realizar reuniones grupales en todo momento, por lo que no se encontraba el espacio para compartir diversas miradas, propuestas y planes de acción, por lo que decidieron incorporar reuniones grupales por *Zoom* y *Whatsapp* con frecuencia semanal, posibilitando el intercambio de opiniones, información y permitiendo la posibilidad de crear planes de acción para llevar a cabo. De esta manera, comenzaron a encontrar soluciones y beneficios al teletrabajo y las intervenciones utilizando las tecnologías de información y comunicación.

Estévez y Solano (2021), establecen algunos aspectos positivos del teletrabajo que se vieron reflejados a lo largo de las intervenciones, tales como: aumento de productividad laboral, ahorro de tiempo, disponibilidad de tiempo libre, mayor organización y posibilidad de acercamiento a espacios físicos lejanos. Al incorporar reuniones semanales como equipo, encontraron la posibilidad de incorporar también reuniones de alta frecuencia con integrantes de la empresa pertenecientes al interior de la Ciudad de Córdoba, a las que previamente al comienzo de la pandemia, no visitaban en prolongados lapsos de tiempo, debido a distancias y

cuestiones gerenciales y, administrativas. También, se agilizaron los diagnósticos grupales para estas zonas del interior de la provincia, lo cual permitía definir más rápidamente la intervención adecuada para cada sector. Como resultado de esta virtualidad, consideraron incorporar como proyecto a largo plazo, una modalidad mixta con sectores fuera de la Ciudad de Córdoba, para lograr llegar al sector de manera presencial con un panorama más definido y avanzado, como así también seguimientos y prevención de manera más frecuente, sin necesidad de llegar a situaciones de conflicto.

A partir de entrevistas realizadas a integrantes de la empresa, pertenecientes a un sector de trabajo en alto riesgo, quienes eran personal esencial y se encontraban eximidos del aislamiento social obligatorio, se manifestaron dificultades tales como inconvenientes para establecer horarios de videollamada, espacio adecuado para llevar a cabo la entrevista y, conexión a internet.

Por último, de acuerdo a los trabajadores del Centro Preventivo de Salud Ocupacional quisiera expresar una reflexión personal, tomando en cuenta todo el proceso vivido durante el año 2020. Considero que el equipo de trabajo, supo encontrar las herramientas pertinentes para llevar a cabo las esenciales tareas que refieren a sus puestos de trabajos, destacando siempre el actuar desde lo ético en el accionar profesional y la formación continua. Sin embargo, cuento con los siguientes interrogantes: ¿Cómo afecto la pandemia a su estabilidad emocional?; ¿De qué manera se organizaron para llevar a cabo el teletrabajo desde sus hogares?; Actualmente, ¿Siguen utilizando el dispositivo de la virtualidad?; ¿Encontraron nuevos procedimientos para llevar a cabo su labor?; ¿Lograron reflejar en esta crisis mundial su constante innovación, mejora y actualización en su accionar profesional?

9. CONCLUSIÓN

En este apartado se desarrollarán las conclusiones arribadas a partir de la elaboración del presente Trabajo Final de Sistematización de Practicas. Se expondrán por un lado aquellas que surgieron en relación con objetivos generales y específicos del trabajo, mientras que, por otro, los aprendizajes adquiridos a lo largo del desarrollo de la Practica Pre Profesional. El propósito es poder expresar los puntos de llegada, los cuales, a su vez, serán puntos de partida para nuevos aprendizajes, con lo cual, lo que se propone no es generar conclusiones definitivas, sino más bien, inquietudes abiertas.

El objetivo general de este trabajo se ha basado en poder analizar las intervenciones realizadas por psicólogos de un equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por equipos de trabajo en una empresa de servicios públicos durante la situación de pandemia Covid-19. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos como puntos de partida para comenzar el análisis, que fueron uniendo el proceso por el cual se inician las intervenciones: 1) describir el proceso con el que interviene el equipo de salud ocupacional en situaciones de conflicto demandadas por mandos medios y por el personal participante en sus equipos de trabajo durante la pandemia en el periodo de tiempo que abarcó abril a noviembre del año 2020; 2) Identificar el rol del psicólogo y sus aportes en el proceso de recepción, intervención y resolución de situaciones de conflicto y por ultimo; 3) Analizar las posibilidades y dificultades del dispositivo diseñado por el equipo de salud ocupacional para intervenir en situaciones de conflicto demandadas en tiempo de pandemia.

Para ello, se limitó el análisis a un área particular de la empresa en la cual la demanda comienza en marzo del mismo año y a partir de ella, se diseña un dispositivo de intervención desde el teletrabajo. El proceso se ejecutó durante 5 meses en los cuales, luego de la demanda se realizó el consecuente pedido de intervención. A partir de ello, se realizó el diagnostico grupal, plan de acción y devolución, quedando pendiente la ejecución de medidas propuestas por el CePSO ya que el proceso durante el cual participe como observadora participante, finalizó en el mes de noviembre del año 2020 impidiendo presenciar dicha fase.

Durante la pandemia, la dimensión laboral ha sufrido muchos cambios, en este caso implicó el desarrollo de un nuevo dispositivo de trabajo, re – adaptando todo procedimiento ya establecido y formas de trabajo en el rol del psicólogo laboral. Considero que durante el año 2020 el rol del psicólogo se vio atravesado de principio a fin debiendo volcar su accionar de una manera innovadora. En esta empresa de servicios públicos, el equipo de salud ocupacional se dedico exclusivamente a brindar su ayuda en el ámbito laboral organizacional a trabajadores

tanto incluidos como eximidos del aislamiento social preventivo, debiendo hacer uso de capacidades y aptitudes que permitieran adaptarse al entorno e incorporar nuevos modos de intervenir. Por lo cual se decidió, en la medida de lo posible, realizar intervenciones mediante plataformas virtuales que permitieran un encuentro cálido, pero sin acudir a la presencialidad. Si bien, lo virtual deja entrever un déficit para observar ciertas cualidades y características durante la intervención, ha sido de gran utilidad en estos momentos y ha llegado para quedarse. Se pudo observar en ello, beneficios para el rol del psicólogo como lo es la instantaneidad para conectarse con el otro sin importar momento y lugar, el amplio horario, las distancias. Sin lugar a dudas, considero que ha sido beneficioso para el equipo de salud ocupacional el hecho de innovar y hacer uso de la creatividad para ejecutar su trabajo.

Refiriendo a los mandos medios en la empresa, se pudo llevar a cabo un proceso casi en su totalidad para el fortalecimiento del equipo de trabajo en tensión media. Este proceso de intervención demostró la oportunidad de poder acudir a otro tipo de liderazgo, dio la posibilidad de crear nuevos modos de dirección y trabajo en este equipo, que permitirían apertura a la comunicación, creatividad, adaptación, trabajo en equipo, delegación de tareas y dialogo.

Al comenzar las practicas pre profesionales, mis inquietudes se basaron en la Psicología Laboral Organizacional como una rama de la psicología desde la cual podíamos contribuir a un ámbito de bienestar laboral en este mundo actual tan dinámico en el que vivimos, y efectivamente me tocó atravesar una pandemia mundial desde mi profesión. Todo lo que imaginaba realizar, lo que esperaba aprender, sucedió y superó mis expectativas con creces. Mis interrogantes al comenzar se basaban en las tareas que como psicólogos laborales debíamos llevar a cabo, cómo podríamos involucrarnos con una empresa y su cultura organizacional, y si era viable un dispositivo desde la virtualidad. Al finalizar mis practicas pre profesionales en esta empresa de servicios públicos, me di cuenta que siempre todo cambio es para un aprendizaje, y que esta pandemia nos aportó también, aspectos positivos para incorporar en nuestra profesión y en el rol de psicólogos laborales organizacionales.

En cuanto a los aprendizajes adquiridos en esta práctica pre profesional, tuve la oportunidad de conocer internamente un equipo de trabajo donde los integrantes se complementan entre sí, donde es válido el aporte de cada uno y, los roles se encuentran bien definidos. Desde la Psicología Organizacional Laboral, me toco conocer un nuevo mundo, donde los referentes de la práctica junto a sus equipos me enseñaron a construir informes de devolución, realizar entrevistas de ingreso, intervenir en clima laboral, desarrollar la escucha

activa y empática, profesionalizarme en mi rol. De esta práctica me llevo mi más preciado aprendizaje que ha sido el trabajo en equipo y el accionar ético, respetando a cada trabajador como si fuera un paciente, pudiendo trasladar la teoría a la práctica y, el crecimiento profesional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Amegeiras, A. (2007) El abordaje etnográfico en la investigación social. En Vasilachis de Gialdino (coord.) Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa: Buenos Aires. Pp. 65-91.

Alves, J. (2003). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte, 9* (1). Pp 123- 133.

Barnechea García M. y Morgan Tirado M. (2010). *La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica*. Tend. Retos N° 15: 97 - 107.

Benavides Espinoza, M.M (1999*).* La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimientos en las organizaciones. Universidad de Valencia.

Briones-Jácome, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de pandemia Covid-19. Dominio de las ciencias, 6 (2), 26-34. Recuperado desde: https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1272

Centro Preventivo de Salud Ocupacional (2020). Área Centro Preventivo de Salud Ocupacional [documentación interna]. Córdoba, Argentina.

Código Nacional de Ética. Federación de Psicólogos de República Argentina (FEPRA). Buenos Aires, Argentina. (2013). Recuperado de http://fepra.org.ar/docs/acerca_fepra/codigo_de_etica_nacional_2013.pdf

Colegio de Psicólogos, Ley 7106 (1984). Recuperado de https://cppc.org.ar/disposiciones-para-el-ejercicio-de-la-psicologia/ .

¿Cómo sistematizar? (Una propuesta en cinco tiempos). Costa Rica: CEP Alforja.

Contreras, Orlando E. y Rozo Rojas, Ivanhoe. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios, 6* (13), 74-83. https://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg

Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica, 10*(1), 175-188. Doi: https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy10-1.ssta

De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En J. Neffa, E. De la Garza Toledo y L. Muñiz Terra (Comp.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones laborales e identidades laborales* (pp. 111-140). Buenos Aires: CLACSO.

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, *2*(7), 162-167. Recuperado en 02 de septiembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Empresa Provincial de Energía de Córdoba (2020). Institucional: *Quienes somos*. Recuperado de: https://www.epec.com.ar/

Estévez, Alejandro, & Solando, Mauro. (2021). ¿Tele Trabajo, Tele Emergencia, Tele Improvisación? Análisis Cualitativo A Partir De Experiencias De Informantes Clave En La Administración Pública Argentina. *Ciencias administrativas*, (17), 64-78. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e076

Fisher, G.N. (1992). *Campos de intervención en psicología social*. Madrid: Nancea.

García-Rubiano, M y Forero-Aponte, C (2018). Estrés *laboral y contrato psicológico como elementos relaciónales del cambio organizacional. Divers.: Perspect. Psicol*.

González-Menéndez, E; López-González & Álvarez Bayona, T. (2019). Principales consecuencias para la salud derivadas del uso continuado de nuevos dispositivos electrónicos con PVD. *Revista Española de Salud Pública*, *93*. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S113557272019000100011&lng=es&tlng=es.

Gil, Alcover, Rico. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, *32* (1). Pp 38 – 47.

Guber, R. (2011) *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Siglo Veintiuno: Buenos Aires. “La observación participante” Pp. 51-68.

Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. *Tesis para optar al título de Magíster en administración*. Medellín: Universidad Eafit.

Jara Holliday, O. (2011). *Orientaciones teórico - prácticas para la sistematización de experiencias*. pp 1 - 17.

Jiménez Figueroa, Andrés, Bravo Castillo, Camila, & Toledo Andaur, Bárbara. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica*, (23), 67-85. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000100006&lng=es&tlng=es

La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos. Entrevista a Oscar Jara. Decisio. N° 28 (2011): 67-74.

Karasek R. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. Admin Sci Quart. 1979; 24:285-308.

Ley Nacional de Salud Mental Argentina N.º 26657. Boletín Oficial N.º 32041. Buenos Aires, Argentina, 3 de diciembre de 2010. Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm

Ley Nacional de Derechos del Paciente N° 26529. Buenos Aires, Argentina, 21 de octubre de 2009. Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/160432/norma.htm

Ley Nacional de Teletrabajo N° 27.555. Buenos Aires, Argentina,1 de abril de 2021. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo

Londoño, C., Londoño, L., Ramírez, L., Fernández, S. y Vélez Toro, E. (2009). Diario de campo y cuaderno clínico: herramientas de reflexión y construcción del quehacer del psicólogo en formación. *Poiésis*, (17), 1-4. Recuperado de: https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/195

Mayoral, Rezrazi, & Gangloff. (2020). SI QUIERE QUE SU JEFE LO APRECIE... ¡SONRÍALE!. *Ciencias administrativas*, (15), 15-24. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/2314378e052

Molina, Jorge (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad empresarial, 5 (1).*

Montoya Agudelo, Alveiro, Boyero Saavedra. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, *20*(2) Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es.

Orgambídez-Ramos, Alejandro, Pérez-Moreno, Pedro J., & Borrego-Alés, Yolanda. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *31*(2), 69-77. https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001

Romero. C, Martha. P, (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, *34*(2), 120-138. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/213/21356011003.pdf

Salazar Fierro, Melgar Bayardo, Máynez Guaderrama, & Cavazos Arroyo. (2019). Relación del contrato psicológico con la intención de compartir conocimiento tácito y transferencia intraorganizacional. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, *7*(19), 37-50.https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.19.66407

Santana Cárdenas, S. (2007) Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Revista Perspectivas en Psicología*, 25-38. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/309417860_Psicologia_del_trabajo_y_de_las_organizaciones_estado_del_arte_retos_y_desafios_en_America_Latina

Universidad Nacional de San Luis (s.f). Guía de compromiso ético para prácticas profesionales de grado en psicología. San Luis, Argentina. Recuperado de: http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-25-135.pdf

Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. (2019). Práctica de Grado de Psicología: Guía para la elaboración del Diario de Campo. Recuperado de https://fcsh.unizar.es/sites/fcsh.unizar.es/files/archivos/Psicologia/PracticumPsi/psi_pra_guia_diario_campo.pdf

Vargas, Alejandro Villafrade, & Osma, José Ignacio Palacios. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (12), 17-31. https://dx.doi.org/10.4304/risti.12.17-31

Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo, 27* (1), 3-8.

11. ANEXOS

11.1 ENTREVISTA SEMI – DIRIGIDA A INTEGRANTES DE EQUIPO DE SALUD OCUPACIONAL

1. Entendiendo a las situaciones de conflicto como consecuencias que se generan por una serie de factores influyentes en el bienestar de los trabajadores:
    A. ¿Consideran que estos existen en los mandos medios?
    B. ¿Cuáles consideran que se dan de manera recurrente?
2. ¿Consideran que existen situaciones de conflicto entre mandos medios y mandos de alto liderazgo? ¿Por qué? ¿Cuáles?
3. ¿Consideran que existen situaciones de conflicto entre mandos medios y sus equipos a cargo? ¿Por qué? ¿Cuales?
4. ¿Cómo afecto el aislamiento social preventivo a los mandos medios?
5. ¿Cómo consideran que impactan sus intervenciones como Equipo de Salud Ocupacional en mandos medios y sus equipos de trabajo?
6. ¿Creen que los mandos medios se encuentran debilitados? Si su respuesta es sí, ¿Por qué?
7. ¿Qué habilidades y facultades para liderar y trabajar en equipo consideran que se encuentran debilitadas en estos mandos medios?
8. Entendiendo el contrato psicológico como la base de confianza de toda relación laboral vinculada a expectativas, promesas y obligaciones mutuas… ¿Consideran que se cuida este contrato? ¿Hay rupturas o violaciones de éste?
9. ¿Qué cambios organizacionales se dieron en el ultimo tiempo y pueden haber afectado a estas jefaturas?
10. ¿Cómo surge el dispositivo para trabajar desde la virtualidad?
11. ¿Qué factores y variables tuvieron en cuenta para ello?
12. ¿Qué dificultades y posibilidades consideran que tienen las intervenciones en mandos medios desde la virtualidad?