

Manzanares, Agustina

**El psicólogo como agente
promotor del clima laboral
saludable en un grupo de
trabajo: la experiencia en un
centro de salud ocupacional de
la provincia de Córdoba, en
situación de pandemia Covid-
19**

**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
Universidad Jesuita

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

Licenciatura en Psicología

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

El psicólogo como agente promotor del clima laboral saludable en un grupo de trabajo. La experiencia en un centro de salud ocupacional de la provincia de Córdoba, en situación de pandemia Covid-19.

Autora: Manzanares, Agustina

Córdoba, Argentina

2021

El psicólogo como agente promotor del clima laboral saludable en un grupo de trabajo. La experiencia en un centro de salud ocupacional de la provincia de Córdoba, en situación de pandemia Covid-19.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

Licenciatura en Psicología

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

El psicólogo como agente promotor del clima laboral saludable en un grupo de trabajo. La experiencia en un centro de salud ocupacional de la provincia de Córdoba, en situación de pandemia Covid-19.

Autora: Manzanares, Agustina. DNI: 40802060

Directora: Esp. Schroeder, Ivana

Córdoba, Argentina

2021

AGRADECIMIENTOS

A mí mamá, mi pilar, compañera incondicional desde que tengo recuerdos. Gracias por tu incansable e inagotable apoyo emocional, que me permitió ser lo que soy hoy. Mis logros, son los tuyos.

A mi abuela, que desde el cielo me cuida, y siempre me marcó el camino correcto a seguir.

A mi novio, con quien comparto la vida desde el inicio de ésta etapa. Gracias por tu amor, por ser mi compañero en cada paso.

A mis amigas, que llenaron de alegrías todos estos años y fueron mi hogar, lejos de casa. Son lo mejor que me regaló la universidad.

A mi tutora, Ivana, que con su dulzura y su paciencia me acompañó durante dos años hasta lograr esta meta.

A quienes integran el Centro Preventivo de Salud Ocupacional, que me permitieron ser parte de esta experiencia y conocer cómo llevan adelante su vocación.

A todos ellos, ¡gracias por haber formado parte de ésta etapa que siempre va quedar guardada con un toque de nostalgia en mi corazón!

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
2	CONTEXTO DE PRÁCTICA	12
2.1	CONCEPTOS CENTRALES	13
2.2	MARCO LEGAL	16
3	CONTEXTO INSTITUCIONAL	18
3.1	EMPRESA PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CÓRDOBA	19
3.2	CENTRO PREVENTIVO DE SALUD OCUPACIONAL	20
3.2.1	OBJETIVOS DEL ÁREA.....	21
3.2.2	MULTIDIMENSIONALIDAD E INTERDISCIPLINARIEDAD	22
3.2.3	MODELO DE INTERVENCIÓN.....	22
3.2.4	ORGANIGRAMA ÁREA CENTRO PREVENTIVO DE SALUD OCUPACIONAL.....	24
4	EJE DE SISTEMATIZACIÓN	25
5	OBJETIVOS.....	27
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	28
5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
6	PERSPECTIVA TEÓRICA	29
6.1	CLIMA LABORAL.....	30
6.1.1	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL	32
6.2	CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	41
6.3	CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL	42
6.4	EL ROL DEL PSICOLOGO EN LA PROMOCION DE AMBIENTES SALUDABLES DE TRABAJO	44

6.5	EL TRABAJO EN CONTEXTO DE PANDEMIA	46
7	MODALIDAD DE TRABAJO	48
7.1	SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	49
7.2	TÉCNICAS EMPLEADAS	50
7.3	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	53
8	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	55
8.1	RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO	56
8.2	ANÁLISIS Y SINTESIS	65
8.2.1	DEMANDA DE INTERVENCION.....	65
8.2.2	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA TCT	70
8.2.3	CONSECUENCIAS DEL CLIMA DE TRABAJO EN EL AREA ANALIZADA 84	
8.2.4	INTERVENCIONES ORIENTADAS A MEJORAR EL CLIMA LABORAL, EN CONTEXTO DE PANDEMIA COVID-19.....	86
9	REFLEXIONES FINALES.....	93
10	BIBLIOGRAFÍA	98

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CePSO: Centro Preventivo de Salud Ocupacional

EPEC: Empresa Provincial de Energía de Córdoba

O.I.T: Organización Internacional del Trabajo

PPS: Prácticas Profesionales Supervisadas

TCT: Trabajo con Tensión

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está basado en una experiencia de práctica pre profesional llevada a cabo en el periodo comprendido entre los meses de abril y noviembre del año 2020, en el marco de la cátedra “Prácticas Profesionales Supervisadas”, perteneciente a la carrera de psicología de la Universidad Católica de Córdoba. La misma, correspondiente al contexto organizacional-laboral de la disciplina, fue realizada en una empresa de energía de la provincia de Córdoba. Esta organización, cuenta con un Centro Preventivo de Salud Ocupacional (CePSO), conformado por siete profesionales psicólogos, con los cuales llevó a cabo el proceso.

Cabe destacar que la experiencia tuvo lugar durante la situación de pandemia COVID-19, por lo que se desarrolló en su totalidad de manera virtual con motivos de evitar el contagio y la propagación del virus. Se llevó a cabo por medio de video llamadas con los profesionales de la institución, así como con los trabajadores que participaron del proceso al que se hará referencia a lo largo de éste trabajo integrador.

Para comenzar con el desarrollo, se profundizará acerca del contexto de la práctica, que, como se mencionó anteriormente, corresponde al de la psicología organizacional-laboral. Se hará referencia a los conceptos centrales del mismo, así como el marco legal que regula el accionar del profesional en este campo.

En segundo lugar, se procederá a describir el contexto institucional en el que tuvo lugar la experiencia, haciendo referencia, en primera instancia, a la Empresa Provincial de Energía de Córdoba en sus generalidades, para posteriormente hacer foco en el área específica dentro de la misma, que es el ya mencionado centro de salud. Se describirán sus objetivos, su organigrama correspondiente y el modelo de intervención utilizado previamente a la pandemia, junto con las modificaciones que éste sufrió producto del contexto.

Posteriormente, se presentará el eje de sistematización elegido, con sus objetivos, tanto generales como específicos. A partir de la experiencia en la institución, y también en base a intereses previos, mi atención se centró en el clima laboral, sus dimensiones, y, específicamente, en las intervenciones de los psicólogos, tendientes a promover el clima laboral saludable en un grupo de trabajo. Debido a que, como mencione anteriormente, todo el proceso estuvo mediado por la virtualidad, también se analizarán las ventajas y desventajas de la misma a la hora de intervenir, a partir de la mirada de los profesionales de la salud.

En base a lo planteado, se desarrollará la perspectiva teórica que respalda al eje de sistematización y sus objetivos. Se destacarán en este sentido algunos conceptos centrales como el clima laboral, clima laboral saludable y cultura organizacional. Además, se hará referencia

al rol del profesional psicólogo en la promoción de climas laborales saludables y a sus avatares producto de la virtualidad en el contexto de pandemia.

Se procederá posteriormente a hacer referencia a la modalidad de trabajo empleada, haciendo mención a la sistematización de experiencias propuesta por el autor Oscar Jara Holliday, a las técnicas empleadas para recabar la información en el campo, y a las consideraciones éticas que han guiado el accionar como practicante durante todo el proceso.

Luego de ello, y antes de comenzar con la articulación teórico práctica, se realizará una recuperación de aquellos aspectos del proceso que incidieron en la elección del eje de sistematización y sus objetivos. En este sentido, se hará mención especial a un proceso de intervención llevado a cabo por el equipo de psicólogos en un equipo de trabajo con tensión, el cual solicitó una consulta con los profesionales en el mes de abril de 2020, argumentando la existencia de conflictos que estaban generando un clima de tensión en el grupo. A partir de ello, se inició desde el centro de salud un proceso tendiente a promover un clima laboral saludable, y la salud de los miembros del área.

Posteriormente presentará el análisis de la experiencia propiamente dicha a partir de los aspectos teóricos mencionados anteriormente, considerados pertinentes para enriquecer y comprender con mayor profundidad lo vivido en la práctica, aunque de ninguna manera agotando sus posibilidades de análisis.

Para terminar, tendrán lugar algunas reflexiones finales que buscarán dar cuenta de mi propio proceso a lo largo de todos aquellos meses en los que tuvo lugar ésta experiencia: aquello que he aprendido y lo que me llevo como estudiante para emprender este nuevo inicio en mi carrera como profesional en el área de la psicología organizacional- laboral.

2 CONTEXTO DE PRÁCTICA

2.1 CONCEPTOS CENTRALES

Es importante, a los fines del presente trabajo, comenzar definiendo los conceptos de trabajo y de empleo, centrales en el contexto organizacional-laboral en el que se enmarca la práctica pre profesional. Tomando lo que plantean Da Rosa Tolfo, Chalfin, Baasch, y Soares. (2010), el concepto de trabajo tiene que ver con la capacidad del hombre de transformar la naturaleza, y está asociado al alcance de diferentes objetivos. De la Garza Toledo (2009), por su parte, afirma que el trabajo es una forma de interacción entre hombres y entre estos con objetos materiales y simbólicos, que implica la construcción e intercambio de significados. El concepto de empleo, por otro lado, se asocia con relaciones contractuales, con vínculo formal que se establece con una organización, con las obligaciones y el salario (Borges & Yamamoto, 2004).

Debemos tener en cuenta que la psicología es un campo de conocimientos que está conformado por una variedad de escuelas que dan lugar a diversas concepciones acerca de la realidad, y el trabajo/empleo no está exceptuado de ello. A pesar de las divergencias entre las perspectivas, y retomando lo planteado por De la Garza Toledo (2009) en cuanto a la importancia del trabajo en la construcción e intercambio de significados, existe un acuerdo, según Da Rosa Tolfo et al. (2010), en lo que respecta al papel de la cultura en la producción de los sentidos y significados de los sujetos. La cultura y la sociedad son elementos fundamentales para la comprensión de las significaciones, ya que es por medio de los aprendizajes sociales que el sujeto se construye y es construido.

Continuando con lo planteado por los autores, se establece que la significación ocurre en las interacciones sociales y tiene que ver con el proceso de producción de sentidos. El sentido es aquello que el signo representa para los sujetos. Existe una preponderancia del sentido sobre el significado, y a cada palabra se le pueden atribuir diversos significados, los cuales serán transformados en sentidos singulares, de acuerdo con las emociones y necesidades que motivaron su uso. De este modo, el sentido de la palabra es, para los autores, la suma de todos aquellos eventos psicológicos que son evocados en nuestra conciencia por medio de la palabra (Da Rosa Tolfo et al., 2010).

Tal como lo plantea Basso (1998), el sentido una determinada significación está relacionado con la forma en que los fenómenos objetivos son aprehendidos por la consciencia. El mismo depende de su apropiación, del grado y de la forma en que es asimilada por el sujeto, mientras que el significado se vincula con la construcción colectiva. Por lo tanto, siguiendo a Da Rosa

Tolfo et al. (2010), podemos decir que los significados son aquellos contenidos compartidos culturalmente, apropiados por los sujetos y configurados a partir de sus propias subjetividades, que dan lugar a los significados.

En relación a esto y retomando a De la Garza Toledo (2009), cabe mencionar que, desde hace ya algunos años, las micro y pequeñas empresas, así como los trabajos precarios, han aumentado, junto con la aparición de nuevas calificaciones. Es decir, la importancia de los trabajos no clásicos se ha incrementado en comparación con el empleo. Como consecuencia de ello, las biografías de quienes trabajan, ahora son fragmentadas: predomina el trabajo frágil, más flexible y más inseguro, lo que se refleja en un debilitamiento de la identidad, tanto colectiva como individual. Podemos decir entonces, que el sentido y los significados atribuidos al trabajo, y que se producen por medio de este, están sufriendo modificaciones.

Continuando con el autor, es posible afirmar que las interfaces entre trabajo y no trabajo y la nueva importancia de los trabajos atípicos, llevan a la necesidad de plantear un concepto ampliado del mismo que habilite a la creación de sentidos, a estructuración de las identidades individuales y sociales. Esto implica considerar un objeto de trabajo, que puede ser material o inmaterial, revalorizando los objetos en su cara subjetiva: una actividad laboral que no solo supone lo físico y lo intelectual sino también las caras objetivas y subjetivas de dicha actividad. "Supone que el producto existe dos veces, una en la subjetividad y otra objetivada, aunque las objetivaciones pueden serlo también de los significados" (de la Garza Toledo, 2009, pp. 122). El autor concluye de esta manera, que los límites entre lo que puede considerarse trabajo o no trabajo, no son de carácter universal, sino que dependen de las concepciones sociales y de los poderes dominantes. Lo específico del trabajo, según él, no tiene que ver con las características del objeto, ni de las actividades, sino con la articulación de este proceso con las relaciones sociales amplias, con relaciones económicas, de poder, de interés, de influencia, culturales.

De la Garza Toledo (2009), también añade que un concepto de trabajo ampliado debe ir acompañado de un concepto ampliado de sujetos laborales. Las concepciones clásicas de trabajo y trabajador suponen que los sujetos laborales son aquellos cuya acción colectiva depende de la experiencia, la organización, las demandas laborales, específicamente en torno de la relación capital-trabajo, esta es la concepción estrecha de trabajo y de sujeto laboral. La concepción ampliada, por su parte, implica que puede generarse identidad también en los trabajos no capitalistas en los que pueden estar implicados otros sujetos no clásicos dentro de la propia relación laboral: cliente, con sus demandas y formas de lucha y organización. A su vez, los sujetos se pueden constituir en territorios y tiempos no laborales, o bien a lo largo de

trayectorias laborales sinuosas, aunque teniendo un pie, o una uña de vinculación con lo laboral en sentido ampliado.

En relación a esto, cabe destacar lo que plantea la Organización Internacional del Trabajo (2019) acerca de que una de las principales transformaciones que ha sufrido el mundo laboral en las últimas décadas, es el teletrabajo. Esta nueva modalidad no solo cambió los modelos de negocios existentes, sino también la modalidad de empleo en la que tales modelos de negocios se basaban. Las plataformas digitales brindan a los trabajadores la oportunidad de trabajar desde cualquier lugar, en cualquier momento y aceptar el trabajo que más les convenga. Sin embargo, dedicarse a este tipo de trabajo también conlleva algunos riesgos en relación con la situación de empleo, y el goce o no de ingresos adecuados, protección social y otros beneficios.

La propagación de la pandemia COVID-19, además de tener un alto impacto a nivel sanitario, también ha afectado en gran medida al ámbito laboral y económico. Según Molina (2020), el trabajo remoto, que se ha difundido en los últimos meses con mayor rapidez, priva a gran parte de los trabajadores de la posibilidad socializar y generar interacciones cara a cara con otros individuos. Algunos especialistas, plantea el autor, hablan de vivir una especie de duelo en relación a ello. Esto nos permite comprender que cuando se habla de trabajo, no solo se hace referencia a la actividad en sí, sino que incluye, además, las interacciones que son propias del ambiente social en el cual se desarrolla. Cabría preguntarse, entonces, de qué manera impactan estas modificaciones en los sentidos y los significados del trabajo presentes hasta el momento.

Comprendemos la importancia de entender lo anteriormente mencionado si tenemos en cuenta lo que plantea Santana Cárdenas (2007) con respecto a la subjetividad. La autora afirma que, sin subjetividad, sin individuos que interaccionen entre sí, no hay organización, y es en este punto donde la psicología puede realizar sus aportes. La forma en la que los sujetos entienden, analizan, interpretan, responden, acatan, interiorizan, conceptualizan los procesos de trabajo y los elementos que conlleva, se vuelven determinantes en el logro de objetivos y metas, tanto propias como de la organización en la que están insertos.

2.2 MARCO LEGAL

Teniendo mayor claridad acerca de los conceptos fundamentales desarrollados en el apartado anterior, es importante mencionar los marcos legales dentro de los cuales se desarrolla la presente práctica. Para tal fin, debemos tener en cuenta lo planteado por la Ley N.º 7106 sobre las Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología. En la misma se plantea que la psicología puede ejercerse y desarrollarse 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. El área laboral, específicamente, comprende las acciones que tienen lugar en las Instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo (Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología, 1984).

Se considera área de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones a la esfera de acción del psicólogo desarrollada en relación con la situación del hombre respecto del trabajo, especialmente la que se realiza en organizaciones y/o instituciones ligadas a la producción de bienes o servicios, privadas o públicas, ejerciendo su rol en relación de dependencia o como profesional independiente, con el objetivo de prevenir y promover la salud mental y el mejoramiento de la calidad de vida laboral. (Reglamento de especialidades, 2012)

Cabe destacar, tomando la Ley Nacional N.º 26657, que se considera salud mental al “Proceso determinado por componentes históricos, socioeconómicos, 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” (Ley Nacional de Salud Mental, 2010).

Retomando la Ley N.º 7106, se establece que en esta área puede desarrollarse tareas de selección, organización, distribución y desarrollo del personal. También se incluye la evaluación de puestos y tareas, así como el estudio de motivaciones, la investigación y propuesta de sistemas de producción a través de los cuales el hombre encuentre un medio de realización, creando el clima más favorable para la adecuación al trabajo. También le compete al psicólogo laboral la investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito, y asesoramiento sobre la prevención de los mismos; la actuación sobre las tensiones de grupos

con el objetivo de prevenir, conservar y promover la salud psíquica de los integrantes de la institución laboral (Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología, 1984).

3 CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1 EMPRESA PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CÓRDOBA

Teniendo en cuenta que el Centro Preventivo de Salud Ocupacional pertenece a una empresa de energía de la provincia de Córdoba, considero importante comenzar presentando el contexto institucional a un nivel general para posteriormente focalizar en el área de interés, ya que todas las prácticas que se realicen en la misma se encuentran atravesadas por variables institucionales. Se destacan en este punto las políticas institucionales, la idiosincrasia de la empresa y de cada sector, la historia de la organización y de su representación sindical, el contexto socio-cultural del colectivo de trabajadores.

Según información extraída del sitio web institucional de la Empresa Provincial de Energía de Córdoba ([EPEC], 2020), la misma nació el 31 de diciembre de 1952 mediante la ley provincial N° 4358, que fusionó a los dos organismos encargados hasta ese momento de la distribución de energía en Córdoba (la Dirección General de Energía Eléctrica y el Servicio Público de Electricidad de Córdoba) en una única empresa a cargo de la administración del servicio eléctrico en toda la provincia. La empresa comenzó a funcionar el 1° de abril de 1953 y agregó a sus servicios la generación y el transporte de electricidad en el territorio provincial. Actualmente se define a sí misma como una empresa dependiente del Estado Provincial, de carácter autárquico, que desarrolla su actividad en la órbita del Ministerio de Servicios Públicos de la provincia de Córdoba.

Continuando con lo planteado por la organización, es posible afirmar que el objetivo principal de la misma es brindar servicios de calidad con resultados positivos, que permitan el crecimiento sostenido de la Empresa y de la provincia. De ello derivan su misión, visión y valores:

- Misión: son una empresa dedicada a 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.
- Visión: trabajan 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.
- Valores: buscan brindar calidad, tanto en el servicio como en nuestro producto técnico. Sienten vocación por el desarrollo integral de nuestra provincia y sus habitantes y creen que la innovación tecnológica es la clave para anticiparse a las necesidades de los clientes.

Ofrecen respuestas claras y rápidas frente a las situaciones críticas, respetando el medio ambiente (EPEC, 2020).

3.2 CENTRO PREVENTIVO DE SALUD OCUPACIONAL

Documentos internos elaborados por el Centro Preventivo de Salud Ocupacional ([CePSO], 2020) dan cuenta que el área se formó en el año 2004 dentro del sector Medicina del Trabajo. En sus comienzos el objetivo del centro fue la recepción y atención a las demandas relacionadas al consumo problemático de sustancias en el ámbito laboral. Sin embargo, a partir de la variedad de consultas que se recibían y la ampliación de redes y espacios de acción, esta demanda inicial se amplió, al igual que los objetivos. Comenzaron a abarcar, tal como su nombre lo indica, todo lo relacionado a la Salud Ocupacional, no solo centrándose en la asistencia, sino interviniendo cada vez más desde la prevención y la promoción de la salud.

El equipo actualmente está integrado por siete profesionales psicólogos, cuya formación teórica dentro de la disciplina es variada. La división de tareas, el criterio profesional y el trabajo en equipo son esenciales para el desempeño de las tareas.

Si bien el espacio físico del sector se encuentra en Ciudad de Córdoba, el accionar profesional abarca la totalidad de la Empresa extendida por toda la Provincia, con casi 4000 empleados (CePSO, 2020). Según lo plantea una de las integrantes del equipo, para poder llevar a cabo el trabajo con la totalidad de los trabajadores, en un principio habían dispuesto viajar determinados días de la semana a los distintos puntos del interior para visitar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, hasta incluso en sus propias casas. Esto les permitía conocer aún mejor los factores de riesgo y los factores protectores, y adentrarse más en la situación particular de cada uno de ellos. Sin embargo, debido a los cambios de gestión dentro de la empresa, producto de los distintos gobiernos de turno, tuvieron lugar modificaciones en la forma de

intervenir en el interior, y actualmente ya no viajan, sino que, cuando es necesario, son los trabajadores quienes se trasladan a Córdoba Capital para ver al equipo. Según la referente, esto les dificulta conocer la situación y el contexto en el que los trabajadores están insertos (Referente institucional, comunicación personal, 28 de abril de 2020).

3.2.1 OBJETIVOS DEL ÁREA

A partir del mencionado documento interno elaborado por el CePSO (2020), es posible identificar dos objetivos generales que los miembros del equipo buscan alcanzar con su labor:

- Prevenir y promover la salud desde el ámbito laboral
- Propiciar políticas institucionales saludables

De los mismos, se derivan objetivos específicos:

- Identificar y diferenciar entre factores de riesgo y factores protectores
- Propiciar ambientes laborales saludables
- Facilitar el compromiso e implicancia de lo demás sectores de la Empresa en la promoción de ambientes laborales saludables
- Estimular y facilitar el intercambio de experiencias

En base a los objetivos, algunas de las actividades que el equipo desarrolla actualmente están vinculadas con la realización de diagnósticos de situaciones laborales; habilitaciones para trabajos especiales; evaluación y definición de perfiles laborales; entrevistas de ingreso / egreso (licencias sin goce de sueldo); actividades de prevención; reinserciones laborales; apoyo y contención ante situaciones de crisis; seguimiento de enfermedades prolongadas; asesoramiento a trabajadores con hijos con capacidades diferentes; trabajos grupales en sectores con conflictos y abordaje de consumo problemático en el ámbito laboral (CePSO, 2020).

3.2.2 MULTIDIMENSIONALIDAD E INTERDISCIPLINARIEDAD

El modelo desde el cual se interviene en el área, se caracteriza por ser multidimensional e interdisciplinar. Es multidimensional ya que piensa al individuo en su situación particular, con sus recursos y dificultades, teniendo en cuenta su contexto, en su dimensión laboral y social. Esto último incluye a su familia, amistades, instituciones con las que se vincula, etc. 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. Al mismo tiempo, el enfoque es el interdisciplinar, debido al trabajo conjunto que se realiza con profesionales externos de distintas disciplinas, haciendo foco en la salud con el objetivo de profundizar siempre en la prevención y la promoción de la salud (CePSO, 2020).

3.2.3 MODELO DE INTERVENCIÓN

Según documentación elaborada y compartida por el CePSO (2020) la actividad del área comienza con la recepción de la demanda que conlleva establecer el primer contacto con quien la realiza. Luego de esto se realiza una discusión en equipo desde la mirada multidimensional mencionada anteriormente. A partir de allí, se define y se lleva a cabo un abordaje particular para la situación planteada, que puede incluir también la intervención desde otras disciplinas.

Continuando por lo planteado por el equipo, se interviene desde el contacto directo con el trabajador, los grupos de trabajo, sus jefaturas y los profesionales externos. Se mantienen entrevistas periódicas de evaluación y seguimiento a los agentes procurando siempre que se

genere un ambiente de trabajo saludable para la persona que realizó la demanda redundando en todo el colectivo de trabajo. De esta manera, se llevan a cabo reuniones de equipo a lo largo de todo el proceso de intervención, en las cuales se piensa, se replantea y se evalúa de manera permanente las diferentes acciones realizadas y a realizar.

En el contexto de pandemia, este modelo de intervención ha sufrido modificaciones. Tal como lo ha expresado el referente institucional, lo único que se ha dejado de realizar son las habilitaciones para trabajos especiales, pero el dispositivo de atención y contención se mantiene, adaptado a la modalidad virtual, es decir, se hacen intervenciones por video llamada tal como se las haría en el consultorio. El abordaje puede ser a nivel individual/familiar, cuando se requiera una intervención particularizada, a nivel grupal o a nivel organizacional. Las reuniones grupales se realizan con sectores y sus jefaturas y se evalúa si el problema que motiva la reunión, corresponde a grupo en general o se requiere la intervención con uno de los miembros. A nivel organizacional, el abordaje se realiza por medio de comunicaciones internas, con mensajes cortos y que generen impacto visual en los destinatarios, que permitan darle claridad a la intervención (comunicación personal, 5 de junio de 2020).

De acuerdo con lo expresado por el licenciado, los objetivos que buscan alcanzar mediante este modelo de intervención en crisis, se orientan a relevar el estado de salud de los trabajadores, identificar los factores de riesgo y protectores de cada uno de ellos, fortalecer mecanismos saludables de afrontamiento, garantizar la atención en condiciones de alto riesgo psicosocial y disminuir de esta forma el impacto en la salud que la crisis sanitaria pudiera generar a corto y largo plazo (comunicación personal, 5 de junio de 2020).

Cabe destacar que el equipo de psicólogos presentó este modelo de intervenciones crisis a la gerencia en los comienzos de la pandemia y comenzaron a implementarlo ante la necesidad de los trabajadores de contar con el espacio.

3.2.4 ORGANIGRAMA ÁREA CENTRO PREVENTIVO DE SALUD OCUPACIONAL

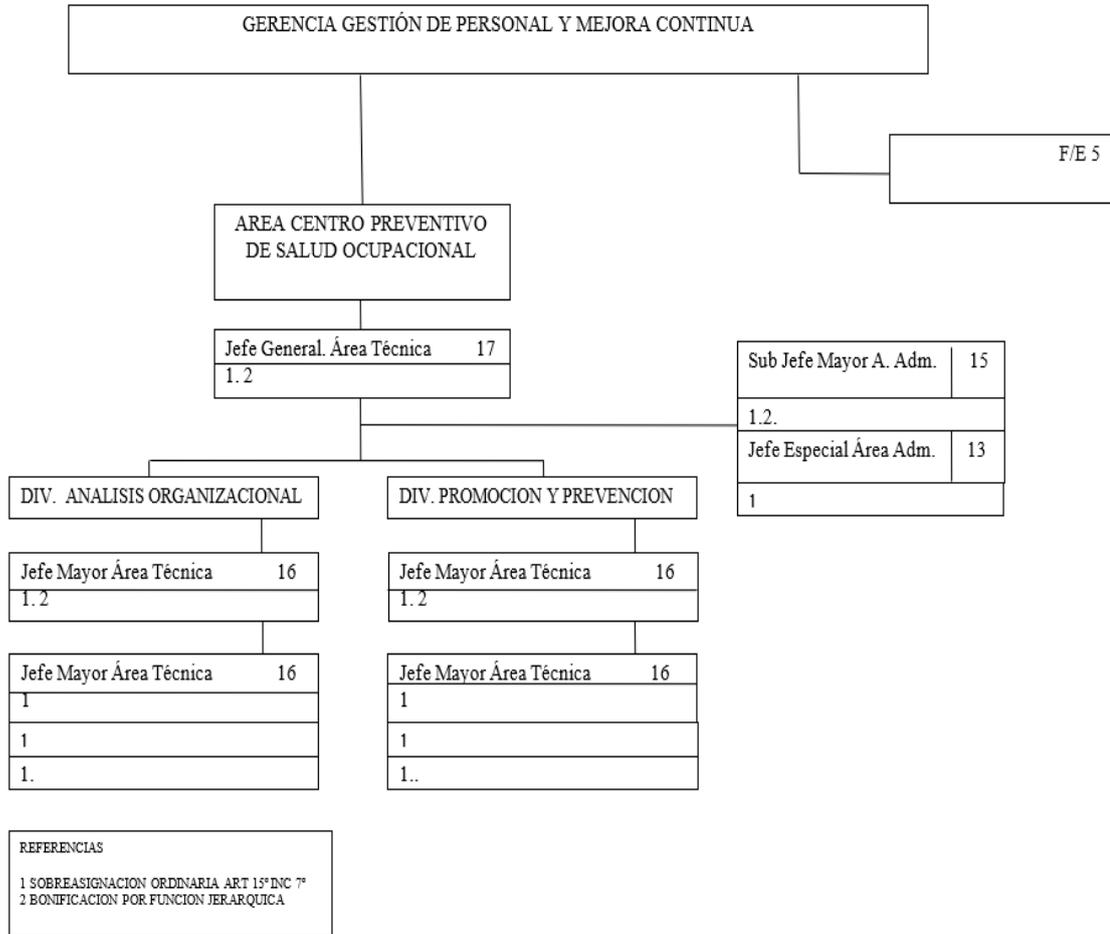


Figura 1. Organigrama del área Centro Preventivo de Salud Ocupacional. Fuente: CePSO (2020).

4 EJE DE SISTEMATIZACIÓN

El psicólogo como agente promotor del clima laboral saludable en un grupo de trabajo. La experiencia en un centro de salud ocupacional de la provincia de Córdoba, en situación de pandemia Covid-19.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los aportes de los psicólogos de un centro de salud ocupacional de la provincia de Córdoba, en la promoción del clima laboral saludable en un grupo de trabajadores pertenecientes a un área de trabajo con riesgo, durante la situación de pandemia Covid-19.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar y analizar la demanda de intervención realizada en abril de 2020 desde un grupo de trabajadores pertenecientes a un área de trabajo con riesgo, al centro de salud ocupacional.
2. Analizar las dimensiones que han incidido en el clima laboral del grupo de trabajadores que realizó la demanda.
3. Identificar las consecuencias y dificultades que el clima de trabajo ha generado a nivel laboral y personal en el grupo analizado.
4. Analizar las intervenciones realizadas por los psicólogos de la institución, tendientes a promover un clima laboral saludable en el grupo de trabajo, identificando dificultades encontradas e innovaciones implementadas en el contexto de pandemia Covid-19.

6 PERSPECTIVA TEÓRICA

6.1 CLIMA LABORAL

Para comenzar con el desarrollo teórico del eje de sistematización que atraviesa esta práctica, es fundamental tomar lo que plantea Segredo Pérez (2013) acerca de que las organizaciones están compuestas por personas que viven en ambientes complejos y dinámicos. Las mismas, con sus comportamientos, influyen en el funcionamiento de los sistemas organizados en grupos y colectividades, por lo que el resultado de esta interacción, media en el ambiente que se respira en una determinada organización: el clima laboral/organizacional.

En línea con lo planteado, para conocer el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma (Solarte, 2009). Se entiende, de esta manera, que los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, y en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas. Estos últimos, inciden en el funcionamiento de la organización, y, por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica (Segredo Pérez, 2013).

El clima organizacional, si bien posee múltiples definiciones desde diferentes perspectivas, es definido por Solarte (2009) de la siguiente manera:

Es la percepción y apreciación de los empleados en relación a los aspectos estructurales de la organización (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (pp.48)

Es considerado por la autora como una variable transversal a la organización, con repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, entendiéndose de esta manera la relevancia de la promoción de ambientes saludables.

Cabe definir entonces, qué se entiende cuando hablamos de un ambiente o clima laboral saludable. Casas y Klijn (2006) refieren al término como aquellas condiciones de un entorno laboral que van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, no sólo en el sentido de un buen ambiente físico, sino también en cuanto a las buenas relaciones personales, buena

organización y salud emocional. Según las autoras, el clima saludable también se vincula con la promoción del bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos a los que los mismos están expuestos, la estimulación de su autoestima y el control de su propia salud. Todos estos factores, cabe destacar, están interrelacionados de manera dinámica entre sí.

Un entorno laboral saludable tiene componentes objetivos y subjetivos: objetivamente involucra las condiciones físicas, las contractuales y remuneraciones, hasta las relaciones sociales que se dan entre los trabajadores. Entre los componentes subjetivos se encuentran las actitudes y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción que derivan de todos estos factores. La suma entre las variables objetivas y subjetivas mencionadas determinan las respuestas que darán las personas cuando se las consulta acerca de su trabajo. Sus respuestas tienen que ver con la percepción sobre estas variables, que es el resultado de una ecuación personal sobre estas características subjetivas y objetivas del trabajo. Cabe destacar que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal (Casas y Klijn, 2006).

El clima laboral saludable se encuentra asociado estrechamente a la satisfacción laboral del trabajador. Aunque está comprobado, según Solarte (2009), que la satisfacción en el trabajo no asegura que una persona desempeñe correctamente su tarea, es algo que no puede descuidarse ya que altos niveles de descontento contribuyen a que se generen problemas organizacionales: el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental. Los altos niveles de ausentismo y la rotación excesiva son costosos para las organizaciones en múltiples aspectos. En consecuencia, altos niveles de descontento, ausentismo o rotación, constituyen síntomas que deben ser atendidos de manera prioritaria por la dirección de la empresa.

Se puede decir entonces, continuando con la autora, que el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y por ende a disminuir su productividad. Con la pérdida de entusiasmo se generan mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. El personal se retira psicológicamente de sus labores llevando a tomar la actitud de cumplir con lo mínimo requerido y generando un impacto negativo a nivel del entorno (Solarte, 2009).

En línea con lo planteado, es posible afirmar entonces que el bienestar es un prerrequisito para el trabajo. Las personas que no poseen bienestar difícilmente puedan afrontar el estrés

cotidiano, trabajar de forma fructífera, desarrollar su talento y, consecuentemente, contribuir al desarrollo de la comunidad (Medrano y Spontón, 2020).

Las actividades de administración del capital humano pueden contribuir al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores. Es muy importante mantener el equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización ya que un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico de la misma (Werther y Davis, 2008).

6.1.1 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Según Solarte (2009), el diagnóstico del clima basado en las dimensiones que lo conforman, proporciona una importante retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional, permitiendo desarrollar planes de mejoramiento para elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Según Segredo Pérez (2013), cada institución es única y tiene características propias que la diferencian de otras instituciones u organizaciones. Por este motivo, según el autor, resulta importante para analizar el clima organizacional, explorar el liderazgo, la motivación, retribución, participación y también incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar. El planteamiento de esta última, tiene como base el reconocimiento de que la comunicación es una categoría socio-psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, el compromiso ante las tareas y la calidad de la información. Es decir, la comunicación debe ser estudiada dentro de las dimensiones del clima si se tiene en cuenta que el trabajo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

Teniendo en cuenta las dimensiones planteadas el mencionado autor, es pertinente proceder al desarrollo de cada una de ellas, ampliando sus planteamientos con otros teóricos del área.

6.1.1.1 LIDERAZGO

El liderazgo refiere a la influencia ejercida por ciertas personas, en especial los jefes, en el comportamiento de los otros, para lograr resultados (Segredo Pérez, 2013). Está vinculado con la capacidad de orientar y convencer a los colaboradores para que ejecuten con entusiasmo sus actividades (Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera, 2015).

Actualmente, el liderazgo está considerado como uno de los factores claves que permiten a las organizaciones adaptarse y sobrevivir en los nuevos entornos laborales. Incluso existe un gran consenso en afirmar que el éxito o fracaso de cualquier organización depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes (Spontón y Medrano, 2020).

Según Medrano y Spontón (2020), un buen líder es aquel que logra influenciar a sus colaboradores a lograr los objetivos organizacionales. Para lograrlo, se requiere una capacidad extraordinaria de comunicación, influencia y persuasión social, características que describen lo que se denomina estilo de liderazgo transformacional. Este estilo, busca lograr objetivos desafiantes y motivadores a partir de metodologías de influencia que contemplen tanto el bienestar de la organización como de los colaboradores. Así, a partir de la influencia de este líder, las personas se sienten energizadas a lograr los objetivos planteados, porque están convencidas de que los mismos son trascendentes, estimulantes y no contradictorios con sus objetivos personales.

Castro Solano (2007) plantea algunas características de este estilo de liderazgo:

- Carismáticos: son tomados como modelos por sus seguidores, admirados e imitados.
- Confiables: poseen altos niveles de conducta ética y moral.
- Inspiradores: fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas a futuro, buscando el logro de objetivos comunes. En este punto, Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015) mencionan la necesidad de que el líder sea capaz de solucionar los conflictos que se puedan generar dentro de los equipos.

- Estimuladores intelectuales: promueven las ideas innovadoras en los colaboradores generando nuevos interrogantes. No critican ideas que difieran de las propias. Esto es denominado por Según Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015) como estímulo a la excelencia y se vincula con la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.
- Consideran individualmente las necesidades particulares de desarrollo personal de los colaboradores, sin controlar.

Estas características difieren de otros dos estilos de liderazgo que plantean Spontón y Medrano (2020): el liderazgo *laissez faire* y el liderazgo transaccional. El primero, según los autores, es la ausencia o evitación del liderazgo ya que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rol les confiere. El liderazgo transaccional, por su parte se caracteriza por la existencia de intercambios y negociaciones con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y además suelen supervisar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos. En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas.

6.1.1.2 MOTIVACIÓN

López Más (2005) define la motivación como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados por la organización. Es un conjunto de reacciones y actitudes que las personas manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Segredo Pérez, 2013).

Medrano y Spontón (2020) han elaborado un modelo de cuatro variables de liderazgo que actuarían como un recurso motivacional de gran impacto en las emociones (tanto positivas

como negativas), el engagement (o el burnout) y la felicidad en el trabajo. Estos recursos motivacionales son:

- A. Claridad de consignas e instrucciones: según los autores, mientras más específicas sean las instrucciones, las personas pueden trabajar con mayor tranquilidad. De lo contrario, existe lo que se denomina ambigüedad de rol, la cual puede estar dada por la naturaleza cambiante de las empresas, por situaciones de incertidumbre ambiental (por ejemplo, cambio de demandas de los clientes) o también por la falta de estructura y organización interna.
- B. Calidad de feedback: el término feedback refiere a brindar información respecto de cómo se realiza un determinado trabajo. La esencia de su funcionamiento está dada por la calidad de información que recibe una persona o un equipo sobre sus aciertos y errores. Tener un buen feedback aporta tranquilidad, sin importar si el mismo es positivo o negativo. En general, se considera que una devolución negativa, recibida bajo condiciones criteriosas de comunicación, en un marco de respeto, es mejor que su ausencia. Esto puede ocurrir debido a que, quien no recibe retroalimentación puede tener una crisis de autoeficacia o confianza en sus propias capacidades (Medrano y Spontón, 2020).

Es posible afirmar, entonces, que la ausencia de información genera ansiedad y esta ansiedad reduce la cantidad de energía motivacional disponible en los equipos de trabajo, a la vez que empeora el clima socioemocional (Medrano y Spontón, 2020).

- C. Reconocimiento al esfuerzo: un líder que quiera influir positivamente en el desempeño de su equipo tiene que estar atento a reconocer los intentos bien intencionados y el esfuerzo por arribar a las metas, aunque se cometan errores. En tal sentido, reconocer los niveles de esfuerzo ayuda a procesar las frustraciones y así se hace más fácil la presencia de mentalizaciones más positivas y enfocadas en resolver la tarea, a través de la superación de obstáculos (Medrano y Spontón, 2020).
- D. Reconocimiento al resultado: según Medrano y Spontón (2020), el reconocimiento, en cualquiera de sus formas de manifestación, está considerado un reforzador positivo. En el ámbito laboral, un tipo muy importante de reforzamiento, es el reconocimiento verbal. Esto se entiende como palabras de aprobación, aliento, agrado, gratitud, elogios, admiración y valoración positiva hacia la otra persona o hacia los logros o el desempeño alcanzado por la persona o el grupo. Cabe aclarar que para que la persona reconocida se

sienta energizada, debe percibir sinceridad y autenticidad en quien lo reconoce, así como una alegría compartida por el resultado alcanzado.

Sin embargo, no se debe dejar de hacer referencia a las teorías clásicas de la motivación. Sin bien existe una amplia variedad de desarrollos, una de las más mencionadas es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, de Abraham Maslow (1991). Este autor afirma que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades, las cuales se ordenan según una jerarquía que comienza desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas que tienen que ver con la realización personal. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero ocurre que cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos. Las cinco necesidades que plantea el autor, son:

1. Fisiológicas, hacen referencia a las necesidades biológicas básicas que permiten mantener la homeostasis corporal: hambre, sueño, abrigo, etc.
2. De seguridad, surgen cuando las fisiológicas están satisfechas y refieren a la necesidad del ser humano de liberarse del riesgo físico y del temor a perder su trabajo. Por lo que en este punto se incluye la salud, la seguridad, la estabilidad laboral, el mantenimiento de los bienes, la vivienda.
3. De pertenencia o sociales tienen que ver con el sentirse parte de un grupo, sentirse integrado en la sociedad por medio de relaciones interpersonales: ser parte de un grupo de trabajo, por ejemplo.
4. De estima están vinculadas a la autoestima (confianza en uno mismo, logro) y el respeto o reconocimiento por parte de los demás. Esto se vincularía con las necesidades de reconocimiento del resultado y reconocimiento del logro que plantean Medrano y Spontón (2020)
5. De autorrealización: Se trata del nivel más alto y únicamente puede ser satisfecho una vez todas las demás han sido alcanzadas tiene que ver con el crecimiento personal, la necesidad de alcanzar los fines propuestos para la vida y desarrollar al máximo el propio potencial

Según esta jerarquía, las personas tendrán motivación para satisfacer aquella necesidad que resulte predominante en un momento dado. El ser humano tiene una tendencia a satisfacerlas

en orden de prioridad, por lo que, comenzando desde las fisiológicas, una vez que se encuentren cubiertas, continuará por las de seguridad y desde ella hacia las siguientes siguiendo la misma lógica. Para que se genere la necesidad de satisfacer una necesidad de nivel superior, la inmediata anterior debe estar cubierta (López Más, 2005).

Dándole continuidad a esta teoría, Herzberg (1966) desarrolló la idea de que en la pirámide de Maslow existían dos tipos de factores: de insatisfacción o mantenimiento (básicos y necesarios) y de higiene (motivadores). Estos últimos se conocieron con su nombre porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los peligros a la salud. Abarcan lo que Maslow refirió dentro de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales: aspectos como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando estos factores no están presentes o no se aplican de manera correcta, generan insatisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción (Giovannone, 2011).

El segundo conjunto de factores se asocia con lo que Maslow denominó necesidades de ego y auto realización ya que tienen que ver con las experiencias satisfactorias que los colaboradores experimentan y que se atribuyen al contenido de sus puestos de trabajo. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. El autor sostiene que, si estos factores están presentes, sí generan motivación y estimulan al colaborador hacia un desempeño superior (Herzberg. 1966).

Estos desarrollos establecieron un principio fundamental en cuanto a la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes entre sí. Es decir, los factores de higiene no producen motivación, pero si pueden generar insatisfacción. Al mismo tiempo, los motivadores dan origen a motivaciones, pero, cuando no se hacen presentes, no crean insatisfacción, simplemente ausencia de motivación. Sin embargo, un aspecto muy importante que el autor da cuenta en su teoría tiene que ver con que los factores motivacionales no pueden ser alcanzados si los de mantenimiento no están satisfechos (Grupo Motiva, 2021).

6.1.1.3 RECIPROCIDAD

Refiere a la relación de dar y recibir entre el individuo y la organización. Se vincula a las categorías de aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución y equidad (Segredo Pérez, 2013). Según Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015) la aplicación al trabajo, tiene que ver con la necesidad de los colaboradores de responder mediante el trabajo de una forma adecuada y favorable, para contribuir al desarrollo de la organización. Por otro lado, el cuidado del patrimonio de la institución refiere al cuidado que los trabajadores exhiben frente a los bienes o elementos materiales de la misma, así como al fortalecimiento y defensa del prestigio y de los valores que caracterizan a la organización.

La retribución, por su parte, se vincula a la contribución que la organización haga en beneficio de las personas, a su realización personal y al desarrollo social. Por último, la equidad hace referencia a la posibilidad de acceder a las retribuciones mencionadas de manera equitativa, para que todos los integrantes del sistema se encuentren en condiciones de igualdad en lo relativo al trabajo y sus beneficios.

En relación a las variables retribución y equidad, es pertinente aclarar que las creencias y expectativas acerca de la probabilidad de obtener un particular resultado por medio del trabajo, tienen una estrecha vinculación la satisfacción laboral de los trabajadores. Esto es así porque las personas anticipan constantemente las consecuencias de sus acciones, lo que afecta al establecimiento de metas y a su ejecución. Por este motivo, es más probable que los colaboradores logren niveles altos de satisfacción y compromiso organizacional si perciben que la empresa en la que se encuentran trabajando, promueve que sus metas se logren (Medrano y Spontón, 2020).

El hecho que los colaboradores se sientan valorados por la organización, orgullosos por pertenecer a ella, satisfechos con los beneficios que les brinda, con las compensaciones no económicas y con las remuneraciones económicas que perciben por su trabajo, constituye una importante fuente de motivación para ellos. Sin embargo, puede ocurrir que las autoridades de una empresa sientan que ofrecen beneficios interesantes a los trabajadores y enojarse al creer que los mismos no valoran este esfuerzo o no tienen en cuenta las acciones de la empresa. Esto puede deberse a un problema de comunicación, debido a que no se informan los beneficios de

manera adecuada, o de diagnóstico, porque las autoridades no comprenden las necesidades y los deseos reales de sus colaboradores (Medrano y Spontón, 2020).

6.1.1.4 PARTICIPACIÓN

Según Medrano y Spontón (2020), es fundamental, en la satisfacción y motivación de los integrantes de un equipo de trabajo, sentirse parte de objetivos laborales que mueven al sistema. El sentirse desafiado por la tarea, poder hacer uso de las habilidades y poder gestionar el tiempo disponible, constituye un importante motor para lograr los objetivos propuestos.

La participación es la contribución de los individuos y grupos (formales e informales) al logro de objetivos. Las categorías a evaluar en esta dimensión, son el compromiso con la productividad, la compatibilización de intereses, el intercambio de la información y el involucramiento en el cambio (Sagredo Pérez, 2013). El compromiso con la productividad se logra en la medida en que cada trabajador y equipo realiza con la mayor eficacia y eficiencia los objetivos que le corresponden. Esto se vincula directamente con la compatibilidad de intereses, debido a que es necesario para ello poder lograr una compatibilidad entre toda la diversidad de intereses para dirigirlos a todos en una misma dirección que permita lograr los objetivos organizacionales (Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera, 2015).

Un punto relevante en la participación, es el intercambio de información, que, si bien se encuentra estrechamente vinculado con la dimensión “comunicación”, es menester aclarar también en este punto, que la existencia de un flujo de información entre los grupos es fundamental para generar metas comunes (Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera, 2015).

Otra categoría muy importante para lograr la participación, es el involucramiento de las personas en el cambio, debido a que los organismos y el mercado en general se encuentran en constante movimiento y el hombre no debe quedarse por fuera de él (Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera, 2015).

6.1.1.5 COMUNICACIÓN

Esta última variable, es desarrollada en profundidad por Werther y Davis (2008). Los autores hablan de la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, argumentando que esta constituye la fuente de energía que mueve a todo el sistema, ya que, sin la misma, los trabajadores no pueden tomar decisiones efectivas. Los autores argumentan que una de las claves del éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos, como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que laboran en la empresa. Por el contrario, la falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal.

Toda organización cuenta con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. Existen, según los autores, un sistema de comunicación ascendente y uno descendente. El primero, refiere a la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores, siendo necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los colaboradores sobre determinados aspectos de la empresa. La comunicación ascendente, por su parte, se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos de la organización, y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores. Entre los canales más comunes de la comunicación ascendente se encuentran el rumor, las reuniones abiertas, sistemas para la recepción de sugerencias y quejas, y las encuestas de actitudes (Werther y Davis, 2008).

Los departamentos de gestión del personal tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación en los dos sentidos, y dan mucha importancia a los rumores como mecanismo de comunicación informal ya que afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo (Werther y Davis, 2008).

6.2 CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio, especialmente de cultura dentro de las organizaciones. Debe tenerse en cuenta que el análisis de clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo, vinculado a lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad (Solarte, 2009). Schein (1988) considera que la cultura está en la base de lo que se reporta en términos de clima y la define como las presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa que operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. El autor explica que estas presunciones o supuestos básicos han surgido, en el grupo como respuesta a problemas de subsistencia y adaptación de la organización tanto a su medio externo como a la integración interna, y se han repetido posteriormente por ser considerados válidos. Por tanto, son enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Según el autor, es necesario que en un grupo hayan tenido lugar un gran número de experiencias comunes para que se genere una visión compartida por todos y, a su vez, esta visión debe haber ejercido su influencia durante un tiempo considerable para que deje de estar presente en la conciencia y se convierta en un supuesto básico compartido. Por este motivo, considera que la cultura solo es localizable en un grupo definido y estable, poseedor de una historia significativa (Schein, 1988).

Teniendo en cuenta lo planteado, es posible afirmar que tanto la cultura como el clima organizacional son constructos consistentes y multidimensionales con presencia a lo largo de la organización. Los dos campos de estudio intentan identificar factores del ambiente que tienen impacto en el comportamiento de las personas en las organizaciones, con la diferencia de que la cultura existe en un nivel de mayor abstracción que el clima, por lo que, este último presenta una mayor facilidad para su medición (Arriola Miranda, Salas Rivera, y Bernabé González, 2011).

Solarte (2009) plantea que la medición del clima organizacional puede ser un elemento que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal. La posibilidad de cambio

también es planteada por Schein (1988) al establecer que la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica de los procesos de aprendizaje y des aprendizaje.

En relación con la posibilidad de cambio, el autor mencionado afirma que las culturas son creadas por los líderes de las organizaciones y que, por lo tanto, una de las funciones más decisivas de quienes ocupan estos puestos es la creación, conducción y cuando sea necesario, la destrucción o cambio de la misma (Schein, 1988). Sabiendo esto, cabe aclarar entonces la función que cumple el psicólogo en los procesos de cambio, teniendo en cuenta que no son ellos, sino los líderes quienes lo llevan a cabo.

6.3 CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL

Medrano y Spontón (2020) coinciden con lo planteado por diversos estudios acerca de que el rendimiento y la productividad no dependen solamente de la capacidad de los colaboradores. Las dimensiones mencionadas en los apartados anteriores, vinculadas a la satisfacción laboral, también son claves para explicar los motivos por los que un trabajador alcanza un desempeño óptimo o no lo hace: la satisfacción con el trabajo se relaciona negativamente con el estrés y la productividad, y positivamente con esta última y la satisfacción general con la vida. Aquí cabe mencionar los conceptos de engagement y burnout.

El burnout, es entendido como un estado mental negativo relacionado con el trabajo, que presenta como síntomas centrales el agotamiento y el cinismo laboral. es decir, una combinación de poca energía (agotamiento) y poca identificación con el trabajo que se realiza (cinismo). Por su parte el engagement se refiere a un estado mental positivo relacionado con el trabajo, que es persistente en el tiempo (no está focalizada en un evento, situación u objeto en particular) y que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002, citado en Medrano y Spontón, 2020). Teniendo en cuenta que vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento y el cinismo respectivamente, este estado es una combinación de alta energía, persistencia y esfuerzo con respecto al trabajo

(vigor) y una elevada identificación y motivación con el mismo (dedicación), factores que dan lugar a un estado de absorción o flow. Este concepto último refiere a una inmersión mental, concentración y foco en la actividad, en el cual los trabajadores se olvidan de aquellos temas que no tengan que ver con la tarea que están realizando (Medrano y Spontón, 2020).

En resumen, existirían dos variables o dimensiones que permiten analizar el bienestar en el trabajo. Por un lado, el nivel de energía que da lugar al vigor o al agotamiento y por el otro, la identificación y el orgullo que la persona posee en relación al trabajo que da lugar al cinismo o a la dedicación.

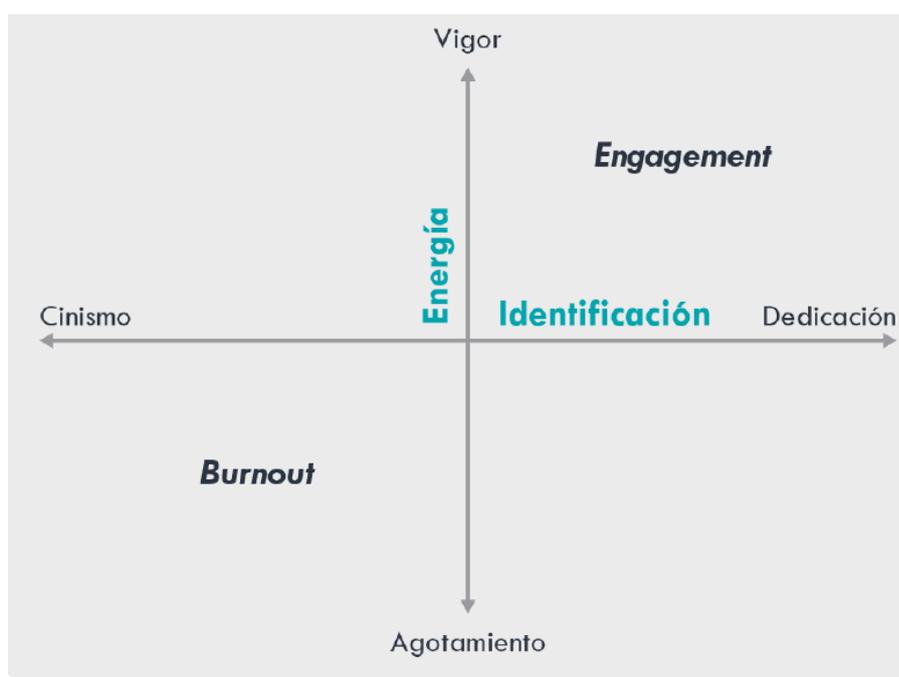


Figura 2: Dimensiones del burnout y el engagement. Fuente: Medrano y Spontón (2020)

Siguiendo con los planteos de Medrano y Spontón (2020), se establece que el engagement presenta relaciones positivas con los resultados organizacionales. Esto se explica porque afecta directa y positivamente en el nivel de compromiso del trabajador con la organización, favoreciendo la conducta extra-rol (ejecución de tareas no específicas del puesto que aportan al resultado final) la iniciativa personal, el rendimiento y, por ende, la calidad del servicio o producto del que se trate. Existen, además, consecuencias positivas del engagement tanto a nivel cognitivo, en lo que refiere a satisfacción con el trabajo, y conductual, con un comportamiento proactivo, por ejemplo.

Por el contrario, los trabajadores quemados que poseen menos engagement en su trabajo experimentan con mayor frecuencia emociones negativas y en menor medida emociones

positivas, además que manifiestan mayores problemas de salud, abuso de sustancias, disminución del desempeño, falta de compromiso organizacional, mayor insatisfacción laboral e intención de abandonar la organización. Sumado a lo anterior, existe evidencia de que el burnout no es un fenómeno exclusivamente individual, sino que puede extenderse al resto de las personas con las que se trabaja (Medrano y Spontón, 2020).

En síntesis, parece claro que el burnout compromete no solo la salud ocupacional, sino también el desarrollo económico y la eficacia organizacional, y representa uno de los daños laborales más importantes en la actualidad (Medrano y Spontón, 2020).

6.4 EL ROL DEL PSICOLOGO EN LA PROMOCION DE AMBIENTES SALUDABLES DE TRABAJO

Werther y Davis, (2008) afirman que diversas actividades o entidades relacionadas forman un sistema, el cual consta de dos o más partes que interactúan entre sí y al mismo tiempo poseen límites claros y precisos: una organización, entonces, es para ellos un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, con límites claros y precisos.

La gestión de capital humano, forma parte de ese sistema organizacional, y sus actividades se deben evaluar con respecto a la contribución que logran a la productividad general de la organización. Los gerentes y los especialistas del área de gestión de personas, dentro de los que se encuentra el profesional psicólogo, consideran la información y el personal como factores esenciales, claves para lograr los resultados que ayuden a la organización a lograr sus objetivos e incrementar su productividad. De esta manera, las actividades del área mencionada se pueden concebir en términos de sistemas de acciones interrelacionadas, ya que cada actividad afecta a las otras de manera directa o indirecta (Werther y Davis, 2008).

La función que posee el departamento de gestión de personas en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. Sin embargo, en la mayoría, es responsabilidad sólo de esta área, conducir programas de capacitación, realimentación de

encuestas sobre actitudes y varios puntos más; con el apoyo de la dirección (Werther y Davis, 2008).

Werther y Davis (2008) plantean que quienes conforman éste departamento, no poseen la autoridad de dirigir a otros, sino que ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, y no de dirigir a gerentes. La autoridad lineal, por su parte, sí posee la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos de una organización, llamándose gerentes operativos quienes ocupan esta función. Los mismos, toman decisiones sobre producción, desempeño y personal, determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la gestión de personal. Por lo tanto, puede decirse que quienes se encargan de la administración del capital humano asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal. Por este motivo, es que el éxito de labores del departamento de gestión de personas, depende en gran medida de las relaciones que establezca con los gerentes de los demás departamentos.

Siguiendo con los autores mencionados, se afirma entonces la existencia de líneas paralelas entre las autoridades corporativa y lineales, lo que conduce a una responsabilidad de ambas en la administración de las personas que conforman la organización. Tanto los gerentes operativos como los del área de personas, son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral (Werther y Davis, 2008).

El psicólogo, por lo tanto, ejerciendo como autoridad corporativa, puede promover climas saludables de trabajo a través del asesoramiento a gerentes, por medio de lo que Acosta, Llorens Salanova y Torrente (2013). plantean en términos de “intervenciones positivas”. Las mismas, son acciones que promueven, aumentan y favorecen la salud y el bienestar de las organizaciones, de los equipos que la conforman y de las personas que pertenecen a los mismos. Los autores, plantean que estas intervenciones deben cumplir con tres características principales:

1. Holísticas: el foco de la intervención está en el bienestar global y la salud de todas las personas, grupos u organizaciones
2. Inclusivas: se incluye en estas estrategias a todos los miembros de la empresa (operarios, mandos medios, directivos, etc).
3. A largo plazo: deben ser sostenibles en el tiempo. Esto implica que la misión de la empresa esté dispuesta a realizar esfuerzos continuos y sostenidos para implementar estrategias de ampliación en salud.

6.5 EL TRABAJO EN CONTEXTO DE PANDEMIA

La Organización Internacional de Trabajo ([O.I.T], 2020) plantea que las condiciones de trabajo seguras y saludables son fundamentales para el trabajo decente. Esto se vuelve muy significativo en el contexto de pandemia COVID 19, ya que, por un lado, garantizar la seguridad y la salud en el trabajo se vuelve indispensable para su contención y, por otro lado, las medidas para hacer frente a esta situación también tienen un impacto directo en los mercados, la oferta (producción de bienes y prestación de servicios), la demanda (consumo e inversión) y el mundo del trabajo.

De acuerdo con la mencionada organización, los confinamientos y las interrupciones de los negocios que estos provocan, así como las restricciones de viaje, los cierres de escuelas y otras medidas de contención, han tenido repercusiones repentinas y drásticas en los trabajadores y las empresas. Además del desempleo y el subempleo, la crisis también repercute en las condiciones de trabajo, los salarios y el acceso a la protección social, con efectos particularmente negativos en grupos específicos que son más vulnerables a los resultados adversos del mercado de trabajo, como los jóvenes, mujeres, inmigrantes, personas con problemas de salud, entre otros (O.I.T 2020).

Durante un brote como el actual, toda la población está sometida a niveles de estrés elevados que pueden tener efectos graves en la salud mental. Esto es especialmente en los casos en que se impone el aislamiento obligatorio en el hogar, pero también aplica para aquellos trabajadores que deben continuar exponiéndose al peligro en sus ambientes de trabajo porque realizan actividades esenciales. Estas personas pueden verse afectadas por los peligros psicosociales derivados de la incertidumbre presente y futura de la situación laboral o de los cambios en los procesos y disposiciones laborales. Además, la carga de trabajo y la reducción de los periodos de descanso aumenta drásticamente en relación directa a la reducción de personal, ya que algunos de estos trabajadores pueden enfermarse. De esta manera, puede producirse un aumento de la fatiga y el nivel de estrés, generando una repercusión negativa en el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, todo lo cual tiene consecuencias perjudiciales para la salud mental

de esos trabajadores. Al mismo tiempo, la fatiga y el estrés también pueden aumentar el riesgo de lesiones profesionales y accidentes del trabajo (O.I.T., 2020).

Algunas medidas que pueden aplicarse para prevenir el estrés en estos casos, son el fomento de una buena comunicación y la transmisión de información actualizada para que los trabajadores se sientan informados y tengan una sensación de control; el establecimiento de una red de compañerismo para proporcionar apoyo psicológico y vigilar el estrés y el agotamiento; el establecimiento de períodos de descanso regulados; la previsión de tiempo para promover la salud física, incluido el ejercicio, alentando a los trabajadores a mantener hábitos alimentarios saludables, entre otras (O.I.T., 2020).

7 MODALIDAD DE TRABAJO

7.1 SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

En el presente trabajo integrador final se utiliza la modalidad de sistematización de experiencias planteada por Oscar Jara (2010). El autor define la sistematización de experiencias como el proceso de reflexión e interpretación crítica que se realiza sobre la práctica y desde la práctica. El mismo, se basa en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer nuevos aprendizajes y compartirlos. Significa interrogar lo sucedido y dejarse interrogar por ello, por sus características, los hallazgos, por las tensiones o momentos significativos que han tenido lugar. Es por este motivo que, según el autor, deben ser las mismas personas protagonistas de la práctica quienes la sistematicen y se apropien críticamente de ella, aunque para realizarla puedan requerir de la asesoría de otras personas.

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias 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. (Jara, 2011, pp.4)

En una sistematización de experiencias, el objeto a sistematizar es nuestra propia práctica, y si bien puede llegar a un primer nivel de teorización y alimentar un diálogo crítico con el conocimiento teórico, no se realiza con pretensiones de generalización. En ese sentido, lo que si se pretende es contribuir de manera directa a la transformación de las mismas prácticas en la medida que posibilita una toma de distancia crítica sobre ellas, permitiendo el análisis e interpretación conceptual desde las mismas y dando lugar a un proceso de transformación de quien la realiza: de nuestra manera de pensar, de nuestra manera de actuar, de nuestra manera de sentir (Jara, 2010).

Según el autor, cualquier experiencia que haya significado un proceso y que haya sido importante para quienes la han llevado a cabo, puede ser objeto de sistematización. Muchas

veces aquello que no parecen a simple vista demasiado relevante, como podría ser una práctica por medio de la virtualidad, están cargadas de una gran potencialidad creativa.

La interpretación crítica, que es el núcleo fundamental del proceso, trata de retomar los interrogantes: ¿por qué pasó lo que pasó?, permite identificar tensiones y contradicciones, interrelaciones entre los distintos elementos objetivos y subjetivos. Busca entender los factores claves y descubrir la lógica que ha tenido la experiencia. Es el momento de confrontar esos hallazgos con otros sucesos y establecer relaciones entre ellos, así como con las formulaciones teóricas correspondientes (Jara, 2011).

Los resultados del proceso pueden evaluarse cuando se evalúa el conjunto de la experiencia de la cual esa sistematización hace parte: ¿Qué pudo aportar de nuevo al proceso que ya venía llevándose a cabo? ¿Qué cambios se contribuyó a realizar? se trata de identificar su utilidad para el conjunto de la experiencia? Un indicador de una buena sistematización es el haber descubierto algo que no se sabía y tenerlo claramente identificado, así como sentir satisfacción respecto de la práctica que realizamos, sabiendo que el ejercicio ha generado mayor apertura en quien la realizo (Jara, 2010).

7.2 TÉCNICAS EMPLEADAS

El material que se utilizará para llevar a cabo la sistematización de la experiencia será tomado tanto de documentos internos que han sido facilitados por miembros del CePSO, como de los registros de campo confeccionados a partir de la experiencia de práctica. Londoño, Londoño, Ramírez, Fernández y Vélez (2009) definen a los registros como una herramienta para la sistematización de los procesos de intervención, realizados en los diferentes campos de acción. Este último, es escenario en el cual el psicólogo en formación se enfrenta al reto de conjugar componentes teóricos y prácticos originados en los objetos de conocimiento. Es relevante aclarar que el escenario, el campo de acción al que hacen referencia los autores y a partir del cual se obtuvo el material, estuvo mediado de principio a fin por la virtualidad. Esto

estuvo motivado por circunstancias ajenas tanto a la universidad como a la institución, debido al contexto de pandemia COVID-19.

El diario de campo es un instrumento (pre-texto) útil para la descripción, análisis y valoración de este campo de intervención, sirviendo para generar un proceso de reflexión-investigación sobre el quehacer. Para que se cumpla este propósito, el instrumento deberá poder describir los acontecimientos más significativos, analizarlos, cuestionar los hechos implícitos y explícitos, focalizar en los elementos relevantes de la intervención, haciendo posible determinar, las causas, orígenes y consecuencias de los mismos (Londoño et al., 2009).

El registro, según Ameigeiras (2007) implica una primera descripción en la que están presentes todos los aspectos que han conformado la observación en el campo. Constituyen una descripción en la que aparecen escenarios y un amplio espectro de manifestaciones que abarcan procesos sociales, actores, situaciones y acontecimientos imprevistos, movimientos, actividades y objetos, sin dejar de mencionar las apreciaciones y los sentimientos generados en el observador. Según el autor, las distintas apreciaciones e informaciones registradas deben dar lugar a un análisis que permita hacer consientes la variedad de relaciones y de significados en cuestión.

La información contenida en estos registros de campo, ha sido generada a partir de la participación en diferentes actividades con el equipo de psicólogos y los trabajadores de la organización a lo largo del año, en calidad de observadora participante y no participante.

La participación supone una inmersión en la realidad que, desde el recorrido de rutinas, pasando por distintas modalidades de vinculación y formas de estar presente, posibilita aprendizajes y genera experiencias en que «unos» y «otros» se reconocen en el campo. (Ameigeiras, 2007, pp.124)

La observación participante, según Guber (2011), consiste en observar de manera sistemática y controlada todo lo que ocurre en torno al investigador, y participar en una o varias de las actividades de la población. El término "participar", expresa la autora, refiere a desempeñarse como lo hacen los demás, aprender a realizar ciertas actividades y a comportarse como un miembro del grupo. La participación pone énfasis en la experiencia vivida por el investigador en relación con su objetivo de integrarse a la población estudiada. En el polo contrario, la observación (no participante), implica ubicar al investigador fuera de la población de forma tal que el mismo pueda realizar su descripción con un registro detallado de cuanto ve y escucha. La diferencia entre ambas posturas radica en el tipo de relación cognitiva que el

investigador entabla con los sujetos y el nivel de involucramiento que resulta de dicha relación. Las condiciones de la interacción plantean, en cada caso, distintos requerimientos y recursos, aunque siempre conllevan algún grado mínimo de participación por parte del investigador: debe desempeñar un rol y por lo tanto su conducta incidirá en la conducta de los informantes, que a su vez influyen en la suya.

Se destacan principalmente los espacios de taller virtual realizados quincenalmente con integrantes del equipo, en los que se trataron diversos ejes temáticos que atraviesan a la actividad del psicólogo en la organización: alcances del título, rol y funciones del psicólogo en el ámbito laboral; modelo de intervención; el actuar profesional y la organización. También cabe destacar la participación en calidad de observadora no participante en procesos de entrevistas del equipo con trabajadores de diferentes áreas de la organización, procesos de intervención y reuniones internas de equipo. Al mismo tiempo diversas instancias prácticas constituyeron una importante fuente de información y aprendizaje: la realización de informes de devolución a partir de datos recabados en las entrevistas, el ejercicio de descripción de un puesto de trabajo, la confección de entrevistas de selección para el mismo y la toma de test alineada a tal fin.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a los integrantes del Centro Preventivo de Salud Ocupacional constituyen una fuente muy rica de información a sistematizar. Guber (2011), plantea que la entrevista es una estrategia que sirve para que las personas hablen acerca de lo que saben, piensan y creen; una situación en la cual una persona, en calidad de entrevistador, obtiene información sobre algo, interrogando a otra persona. En las entrevistas estructuradas, el investigador formula las preguntas y solicita al entrevistado que se subordine a su concepción de entrevista, a su dinámica, a su cuestionario y a sus categorías. En las entrevistas no dirigidas, en cambio, el entrevistador está atento a los indicios que provee el informante, para descubrir, a partir de ellos, los accesos a su universo cultural.

Teniendo en cuenta la variedad de experiencias mencionadas, cabe tomar la afirmación de Ameigeiras (2007), quien plantea que, comenzando desde observaciones de situaciones, actores y objetos, pasando por actividades y recorridos hasta conversaciones y/o entrevistas con los actores sociales, todo ello ha de construir el contenido fundamental de la práctica.

7.3 CONSIDERACIONES ÉTICAS

En línea con lo planteado por Ferrero (2015), se acuerda que la adquisición de conocimientos y habilidades en la práctica debe estar acompañada por una posición ética que permita un adecuado rol científico, académico y/o profesional de futuros graduados. Generar una posición ética es un elemento fundamental ya que afecta directa o indirectamente el bienestar de personas y comunidades a las que están dirigidas, y que se consideran los sujetos de la práctica. Por este motivo es que se toma la Guía de Principios Éticos desarrollada en la Universidad Nacional de San Luis, en la cual se establecen diferentes principios éticos, valores asociados a los mismos, y pautas de conducta concretas que se desprenden de éstos últimos.

El primer principio es el Respeto por la Dignidad y los Derechos de las Personas y los Pueblos. El mismo reconoce que todos los seres humanos merecen igual consideración moral y de respeto por su dignidad y sus derechos. Alguno de los valores con los que se relaciona son el respeto por la dignidad y derechos de los seres humanos; respeto por la diversidad de personas y pueblos; respeto por costumbres y creencias de diversas culturas; respeto por la autonomía y la libre capacidad de decisión de las personas y las comunidades, respeto por la integridad y la intimidad de personas y comunidades; y equidad y justicia en el trato hacia los otros (Ferrero, 2015).

Del mencionado principio se desprenden diferentes pautas éticas de conducta, tales como no realizar juicios discriminatorios en base a raza, religión, género, edad, educación, nivel social, u otra circunstancia; respetar la libre decisión de los sujetos de la práctica de participar en ella o no; brindar adecuadamente el consentimiento informado a los sujetos de la práctica, aclarándoles todo acerca de ella y, por último, preservar la confidencialidad de los datos obtenidos. Lo mismos sólo serán comunicados a la docente supervisora, omitiendo cualquier dato que permita la identificación de los sujetos o grupos participantes, tanto en los informes orales como escritos, supervisiones individuales o grupales, presentaciones de casos o publicaciones. El levantamiento del secreto, bajo justa causa, es de responsabilidad exclusiva del profesional docente que supervisa la práctica, respaldado por la institución (Ferrero, 2015). Esto se vincula directamente con lo planteado en el Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina, en relación al secreto profesional:

Los psicólogos tienen el deber de guardar secreto 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. (2013)

El segundo principio planteado por Ferrero (2015) es el de Integridad. Refiere al desarrollo de comunicaciones y actitudes honestas, abiertas y precisas, lo que incluye reconocer y evitar involucrarse en situaciones de deshonestidad académica. Este principio se relaciona con los valores de veracidad, honestidad y exactitud en comunicaciones y actitudes; manejo adecuado de la confidencialidad en estudiantes y supervisores docentes; maximización la objetividad y minimización sesgos de cualquier índole; no utilizar situaciones para inmerecido beneficio personal o académico; evitar conflictos de interés y expresarlos cuando no puedan ser evitados.

El tercer principio es el de Responsabilidad Científica y Académica con la sociedad. En él se establece que la psicología tiene la responsabilidad social de contribuir a la comprensión que las personas poseen sobre sí mismas y sobre 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. Ello debe hacerse estimulando el desarrollo de estructuras y políticas sociales que beneficien a todas las personas y pueblos, por ello es que uno de los valores asociados es la responsabilidad de incrementar el conocimiento científico y profesional desde la formación universitaria (Ferrero, 2015).

8 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

El día jueves 12 de marzo, en la Universidad Católica de Córdoba, se realizaron las entrevistas a todos los alumnos de 5to año que se postulaban para realizar las prácticas pre profesionales durante el año 2020. Durante la entrevista, comenté que mi familia tenía una empresa familiar, en la que desde siempre aspiré a trabajar. Desde muy chica, por estar en contacto permanente con el ámbito, me interesaron los procesos de selección de personal y el trabajo empresarial, y consideraba que EPEC, por definirse cómo una empresa, me podía brindar muchas herramientas en este sentido. A la semana de la entrevista, enviaron los resultados: había quedado donde quería. Fue un momento de felicidad enorme, ya que realmente lo deseaba con todo el corazón. Estaba convencida de que esa experiencia me aportaría muchas herramientas para mi futuro como profesional.

Todas estas expectativas y emociones positivas se vieron muy sacudidas con el avance del virus COVID-19 y con las respectivas determinaciones por parte del gobierno para frenar el avance de la pandemia: cuarentena obligatoria, suspensión de clases en todo el país. Esto generó en mí muchísima desilusión, tristeza e incertidumbre por el futuro de las prácticas.

Sin embargo y a pesar de ello, la clase de la cátedra de Prácticas Pre-profesionales Supervisadas, siguiendo con el cronograma establecido, se dio de manera virtual en el día y la fecha acordadas desde principio de año. En esta reunión se encontraban todos los referentes de cada uno de los espacios de la práctica. Allí se estipuló que la semana siguiente cada alumno tendría una clase virtual con el referente del contexto correspondiente y que, al mismo tiempo, se subirían al foro del aula virtual de la cátedra, diversas situaciones prácticas para que pudiéramos analizarlas con una mirada crítica desde la ética (pre)profesional y desde los postulados de Ley Nacional de Salud Mental, que guían nuestro accionar como practicantes y futuros profesionales psicólogos.

En la reunión de la semana siguiente, nuestra profesora nos comentó que los próximos días tendríamos con mi compañera de prácticas el primer contacto con algunos de los integrantes del Centro Preventivo de Salud Ocupacional de EPEC, lo que ayudó mucho a mejorar mis ánimos y expectativas. Para esta ocasión, nos facilitaron desde el equipo algunos archivos y videos para que leyéramos previamente. Los mismos explicaban brevemente que era el CePSO, cómo se había creado, quienes lo conformaban, así como también algunas de sus funciones dentro de la Empresa Provincial de Energía. Si bien ya tenía conocimientos generales sobre sus

funciones, sentí mucho entusiasmo por conocer aún más acerca de cómo se realizaban concretamente las tareas, sobre todo lo vinculado a la evaluación y definición de perfiles laborales, así como entrevistas de ingreso/egreso y actividades de prevención, que se relacionan con el clima laboral.

El primer encuentro con el equipo, al igual que los siguientes, se realizaron por video llamada. En esta ocasión realizaron una presentación general del área, nos explicaron las modalidades de los encuentros y nos plantearon que requerirían de nosotras como practicantes, una escucha y búsqueda activa de información, de propuestas, de iniciativas, debido a que ya estamos en el lugar de profesionales, pero con las limitantes legales que implica el hecho de ser aun ser estudiantes. Esto supuso un desafío para mí, debido a que en pocas ocasiones a lo largo de estos años de aprendizaje hemos ejercido un rol activo. Esto me generó muchos interrogantes: ¿podré cumplir con sus expectativas? ¿seré capaz de salirme de ese lugar receptivo, pasivo, en el que todos estos años me acostumbre a estar? Sin embargo, a pesar de las dudas, fue una propuesta muy motivadora para mí.

El día 15 de mayo nos encontramos nuevamente, en esa oportunidad participaron dos miembros del CePSO que aún no conocíamos. Comenzaron hablando acerca de que la actividad que realizan en el CePSO era de promoción y prevención de la salud mental de los integrantes de la empresa. Específicamente hablaron de que trabajan con los diferentes sectores y grupos de trabajo, y que también realizan selección de personal y perfiles laborales para los diferentes puestos. Me interesó muchísimo conocer la manera en que lo hacían, e hice un esfuerzo enorme por contener mis ganas de saber más y no adelantar los ejes temáticos que ellos habían planificado: ¿usan test para seleccionar al personal? Si fuera así, ¿cuáles usan? ¿bajo qué criterio lo hacen? Las entrevistas, ¿son grupales? ¿individuales? Necesitaba saber más, pero me contuve para no salirnos del temario.

Plantearon, además, que su accionar estaba limitado y respaldado por un marco legal que tanto ellos como nosotras debíamos tener siempre presentes. Se hizo mención a las leyes de Salud Mental Nacional y Provincial, de Riesgos de Trabajo, de Contrato de trabajo, Ley de Derechos del Paciente y Ley de Educación Superior. Personalmente me surgieron muchas preguntas en relación a cómo era que algunas cosas que se planteaba en las leyes, se aplicaban en el ámbito laboral. Por ejemplo, en relación a la Ley de Derechos del Paciente: ¿Se considera que una persona es paciente cuando la atención no es clínica o no está motivada por algún padecimiento mental, sino que se encuadra en el ámbito laboral y se dirige hacia trabajadores? En relación a esto, nos comentaron que actualmente ha cambiado el paradigma que consideraba al paciente como persona pasiva y que ahora se tiene en cuenta al paciente como persona que

concorre a cualquier centro de salud, y que por lo tanto desde ese punto de vista si se lo consideraría paciente al trabajador que recurre a los servicios del CePSO y que de ello se deriva la necesidad de que sus jefes respeten el derecho que tiene de hacer una consulta, que se respete la dignidad del trabajador, que no se pierda la confidencialidad, etc.

En el tercer encuentro, nos invitaron a participar de una reunión que se realizó entre el equipo y la jefatura del área de Trabajo con Tensión (TCT). De manera general, nos explicaron que habían surgido ciertos inconvenientes con algunos de los trabajadores del área, y que por este motivo se organizaron los encuentros. Primero se realizó uno con todo el grupo, y en esa ocasión se los citaba a los jefes para conocer su percepción sobre la reunión, las resonancias que ésta había tenido en el equipo, si habían notado algún cambio de actitud en alguno de los trabajadores, etc.

Una de las psicólogas del equipo les explicó a los jefes, que en todo grupo existen heterogeneidades, y que no es necesario realizar alguna intervención porque esto suceda, ya que es un fenómeno natural. Ella remarcó que es importante que quienes dirigen al grupo puedan marcar lineamientos que los integrantes deben seguir, pero que porque una persona no se comporte de la mejor manera no significa que sea “una manzana que pudre el cajón”: si bien algunas personalidades más vulnerables pueden copiar ciertos comportamientos, la mayor parte del grupo no se verá influido por eso, explicó. Esta intervención generó en mí algunos interrogantes, ya que, tal como lo plantearon los jefes, efectivamente había otros trabajadores que habían comenzado a copiar la conducta disruptiva del trabajador en cuestión. Sentí la necesidad de comprender y conocer más acerca de la dinámica de los grupos, de las identificaciones, las interacciones entre sus miembros, acerca de cómo esto impacta en el clima laboral ¿Podría, tal vez, la teoría sistémica dar respuestas en este sentido? ¿Qué teoría sería más adecuada para analizar e intervenir en este ámbito y en estas situaciones?

Me sentí muy afortunada de poder tener esa oportunidad, debido a que me permitió ver cómo es que el equipo opera en la práctica diaria. De alguna forma esta reunión me dio la posibilidad de calmar las ansiedades que se despertaban ante mis ganas de saber mucho más sobre el trabajo del CePSO. Pude ver de qué manera se organizaban las reuniones, cómo era la dinámica general, qué lugar les daban los trabajadores a los psicólogos y viceversa. En relación a esto, pude notar una cierta contradicción entre lo que los psicólogos nos habían transmitido en cuanto al lugar que ellos consideraban ocupar en la organización, y el que la jefatura les dio en ese encuentro: al contrario de lo que esperaba ver, los jefes depositaron mucha confianza en ellos, mantuvieron una escucha activa durante toda la reunión, asentían a todas las

observaciones que el equipo realizaba, e incluso los invitaron a participar en un trabajo de investigación que ellos realizarían.

El encuentro siguiente, en el que participaron solo dos miembros del CePSO, fue utilizado para hablar acerca de la reunión que tuvimos con la jefatura del área de TCT. Nos preguntaron nuestras impresiones acerca de cómo se había desarrollado el encuentro y con mi compañera planteamos que fue muy interesante para nosotras la experiencia. Les comentamos que habíamos percibido que desde la jefatura se esperaba obtener una respuesta concreta al qué hacer planteado en su demanda, y que, tal vez, hubiese sido pertinente poder darles a los jefes del área, algunos lineamientos más específicos para que ellos supieran cómo actuar ante el trabajador por el que consultaron al equipo. Asintieron, y nos explicaron que deben ser muy cuidadosos con sus intervenciones. Las directivas que pueden ser impartidas a los colaboradores, a partir de lo que ellos como centro de salud aconsejen a responsables de áreas, se encuentran limitadas por la institución de la que forman parte. Ante esto, comencé a preguntarme de qué manera, las variables políticas y gremiales influyen en la manera en la que se interviene, y también en el clima que se genera en el grupo y en la empresa en general.

Por otro lado, retomando esta intervención vinculada a que “la manzana no pudre el cajón” que había tenido lugar en la reunión, les preguntamos qué pensaban ellos en relación a la influencia que puede llegar a tener un trabajador que no realiza adecuadamente sus tareas, en el resto del equipo. Nos comentaron que un trabajador no ejerce influencia en el equipo, siempre y cuando quien dirige al grupo, sepa poner los límites ante las situaciones que corresponda hacerlo. Pero... ¿Cómo identificar la medida justa de esos límites? ¿Cuál será la mejor manera de dirigir un equipo? ¿depende del grupo que se trate?, me interrogué.

La reunión me permitió ver desde su óptica todas las intervenciones que realizaron, que tal vez antes me costaba comprender. Me hizo considerar lo importante que es tener en cuenta el contexto en el que se dan los hechos, y no tomarlos de manera aislada, ya que cada institución, y cada grupo en particular, es un mundo con sus propias singularidades, que requiere una adecuación de las herramientas. Aquí comenzó a aparecer mi interés en lo que respecta a la cultura organizacional, que es aquello que le da las particularidades a cada contexto de intervención.

En base a mis intereses previos, que motivaron la elección de esta institución como ámbito de prácticas, y teniendo en cuenta las experiencias mencionadas, es que logré identificar y confirmar que mi interés se dirigía en gran medida al trabajo con grupos, en lo que respecta al clima laboral de una organización. Me interesaba el análisis de la organización y de los grupos como un sistema, para comprender las interacciones entre los sujetos que los conforman y

eventualmente conocer cuáles son los mecanismos más adaptativos y saludables mediante los cuales este sistema puede elevar su productividad y el bienestar de sus integrantes. Sin embargo, también me interesaban mucho los procesos de selección de personal.

Después de tomarme un tiempo para analizar mis intereses, comencé a pensar en que lo que más me gustaba para sistematizar, eran puntualmente las intervenciones del psicólogo en esta organización, es decir, las que los psicólogos llevaban a cabo en cualquier área de la empresa. Por su parte, mi compañera había pensado en sistematizar las intervenciones del psicólogo en el área de TCT, que es donde tuvo lugar la reunión mencionada anteriormente. Esta similitud, se dio debido a que habíamos tenido la posibilidad de participar en una sola experiencia que nosotras consideramos interesante y rica para analizar, que fue la mencionada intervención del equipo en un grupo de trabajo que presentaba problemáticas.

Debido a la similitud de ejes, decidí cambiarlo. Esto estuvo motivado también porque pudimos participar de la experiencia de creación (descripción) de un puesto de jefatura para otra área que también trabaja con riesgo, que desde la jefatura le habían solicitado al grupo de psicólogos. Ante esta demanda, el equipo nos planteó, a mi compañera y a mí, el desafío de realizar la descripción. Nosotras jamás habíamos tenido ningún acercamiento con una tarea de este tipo, por lo que no sabíamos de qué manera proceder.

Uno de los psicólogos se reunió con nosotras toda una mañana para poder explicarnos cómo hacer la actividad, para ponernos en el rol del psicólogo laboral propiamente dicho. En esta ocasión, nos envió por e-mail una ficha que el equipo utiliza cuando realizan descripciones de puestos. La misma, contiene ciertos puntos claves (cómo el nombre del puesto, la jornada laboral, la misión, las actividades y las horas que se dedica a cada una de ellas, las capacidades necesarias, entre otros), que se van completando en cada caso, según el puesto que se necesite diseñar.

En ese encuentro, juntos, hicimos el ejercicio de pensar cómo se debería completar esta ficha, imaginándonos que es lo que un jefe de área necesitaría tener para poder desempeñar bien el puesto. Hicimos mucho hincapié sobre todo en pensar las capacidades necesarias para la actividad.

A partir de esto, se nos solicitó que, como tarea, pensáramos en la entrevista de selección que debería hacerse, teniendo en cuenta esa descripción de puesto. También, nos pidió que pensemos que test serían útiles para evaluar los aspectos importantes que el entrevistado debe tener: conciencia de riesgo, rapidez en la toma de decisiones, concentración, tolerancia a la presión, etc. Estaba muy motivada porque era algo que me interesaba mucho.

Ese día nos despedimos, pero me quedé pensando todo el tiempo en cómo debería ser esa entrevista. Sentía mucha presión porque nos habían dicho que nos proponían esta actividad a nosotras dos porque consideraban que teníamos la capacidad de hacerlo, y que al resto de las practicantes de las otras universidades no se lo habían planteado porque no lo harían. Creo que por esto y por mi interés, ese mismo día me puse a pensar en las preguntas, y sobre todo en los test que servirían para evaluar las capacidades fundamentales para el puesto. Tuve que recordar mucho de la materia de psicometría, e investigar en internet acerca de toda la variedad de evaluaciones que pudieran ser útiles.

Con mi compañera decidimos hacerlo por separado, para después juntar los desarrollos de ambas, y de esta manera no limitarnos mutuamente. Ambas completamos la ficha de manera muy similar, y sin pensarlo, yo me centré más en pensar las capacidades necesarias para el puesto y en la forma de evaluar las mismas, mientras que mi compañera se centró más en las preguntas de la entrevista. Por este motivo, cuando intercambiamos y unimos ambos desarrollos, la descripción del puesto y la entrevista quedó muy completa, y desde el equipo nos felicitaron por el desarrollo.

Esta experiencia fue muy interesante, porque en ella pude vincular mis intereses en cuanto al tema de la selección de personal y los test psicológicos, que hasta el momento no habíamos tratado con el equipo, y era uno de los ejes que me interesaban también.

Hasta este entonces, si bien me gustaba el tema, no sabía bien si hacer mi eje en torno a la descripción del puesto, o en base a las entrevistas de selección. En realidad, me atraía más el tema del proceso de selección interna, pero aún no había participado de ninguna entrevista, ni de ninguna experiencia relacionada. Por el momento, me encontraba indecisa, pero con una cierta claridad en cuanto al rumbo que iba tomando mi eje, que en muchos momentos se vio desdibujado. Tenía muchas dudas.

En una reunión de supervisión, con mi profesora de prácticas pre profesionales, surgió el tema del eje y le comenté acerca de mi situación, y de mi indecisión en cuanto a los dos temas. Con mi compañera, le comentamos cómo había sido la actividad en la que habíamos estado trabajando con el equipo, y ella se sorprendió gratamente por la riqueza de la experiencia, por lo que me entusiasmé aún más con el tema. Me dijo que podría pensar el eje como un proceso y me dio la idea de plantearlo como "el proceso de diseño, selección y cobertura" por ejemplo, de un puesto gerencial. Me gustó mucho la idea, porque esto implicaba no tener que centrarme solo en la descripción o solo en la selección, que era mi duda, y además porque de esta forma tendría mucho más material para trabajar y sistematizar.

Al otro día, tuvimos reunión con dos integrantes del equipo de psicólogos, y surgió el tema del eje de sistematización, por lo que aproveche para comentarles lo que había estado pensando. A ellos les gustó la idea, estuvieron de acuerdo y se ofrecieron para ayudarme a redactarlo.

Luego de ese encuentro, pude participar de una reunión de equipo que tenía lugar inmediatamente después. Allí, cada uno de los siete psicólogos, comentaba al resto del grupo las diferentes situaciones que estaban teniendo con los trabajadores, y fueron tomando decisiones en forma conjunta. Al último, hicieron mención a la actividad de descripción y selección de puesto de jefatura que había sido solicitado los gerentes. No logré entender claramente lo que expresaron, y fue una conversación rápida, pero según lo que pude comprender, desde jefatura no se había retomado nuevamente esta solicitud y el proceso estaba frenado. Uno de los psicólogos le comentó al resto que yo estaba interesada en hacer mi trabajo de sistematización con eje en ese proceso de descripción de puesto y selección. Todos asintieron con la cabeza, pero nadie dijo nada al respecto.

Empecé la reunión convencida y segura de que ese sería mi eje, y que tendría mucho material para poder hacer el trabajo, pero la verdad es que al final de la reunión me dio la sensación de que ese trabajo había quedado “en la nada” porque desde jefatura ya no les habían pedido otra vez que realicen la actividad. Me quedé con muchas dudas acerca de si realmente podría participar en las entrevistas de selección, y si realmente iba a tener material para trabajar en base a eso. Sentí mucha incertidumbre y desconcierto nuevamente.

A todo este desconcierto, se le sumó el hecho de que comenzamos a cursar nuevamente el segundo semestre de la carrera de forma virtual, y todas las ilusiones de poder encontrarnos con mis compañeros y con las instituciones de práctica, que habían quedado guardadas para la última parte del año, se cayeron: la sensación era de angustia, de tristeza por las múltiples pérdidas, y también de incertidumbre. Era una sensación que resonaba en todo el grupo de practicantes y que motivó a la realización de una reunión con la cátedra de prácticas pre profesionales. En esta reunión pude darme cuenta de que mi situación con respecto a las prácticas era una de las mejores, ya que había compañeros que ni siquiera habían tenido ningún tipo de contacto con las instituciones en todo el año. Me quedaba agradecer por lo que yo sí había podido vivenciar.

A lo largo de la semana siguiente a la reunión de cátedra, el equipo de psicólogos comenzó a realizar entrevistas individuales a los trabajadores del área de TCT, y nos dieron la posibilidad de ser parte de las mismas, en calidad de observadoras no participantes. En un principio pensé que como las mismas no se relacionaban con mi eje de sistematización, no me serviría mucho

para mi trabajo ser parte de ello, pero de todas formas acepté la propuesta porque eso sumaría a mi experiencia profesional y seguramente podría aprender mucho.

Las reuniones se hicieron durante toda la semana, con una duración aproximada de media hora a una hora al día. Me pareció muy interesante toda la información que surgió a partir de ellas, y pude aprender mucho de las intervenciones que realizaban los psicólogos con los entrevistados, sobre todo en relación a cómo funcionan los grupos de trabajo y de qué manera se generan las interacciones grupales.

Por un lado, estaba contenta de poder participar del proceso, pero por el otro lado estaba triste porque el eje que había pensado se dirigía a otra dirección, y según lo que había podido averiguar, desde la jefatura todavía no se había dado ningún tipo de respuesta acerca de si se llevaría a cabo el proceso de selección y cobertura del puesto de jefatura que anteriormente había sido solicitado. Estaba indecisa, y no me convencía la idea de centrarme solamente en la descripción de puesto en la que había participado, porque no me despertaba tanto interés el tema por sí solo. Me gustaba la idea de verlo como un proceso, incluyendo la selección y todo lo que ello implica, pero no creía poder hacerlo.

Estuve pensando en cambiar el foco hacia los conflictos grupales o hacia el clima laboral, ya que es algo que se relaciona con las entrevistas y también con otras intervenciones en las que el equipo nos ha comentado que tuvieron participación. En el último encuentro que tuvimos con el subjefe del área de TCT, se hizo mucha referencia al tema. Él expresó "Tiene que haber un buen clima para llevar adelante el trabajo" y me dejó pensando en la importancia del tema. Después, releendo las entrevistas, comencé a darme cuenta que todos los entrevistados expresaban que el malestar principal era el clima de tensión que se generaba en el ambiente de trabajo, sobre todo cuando debían subir a trabajar a las líneas de media tensión y necesitaban estar tranquilos y concentrados para realizar correctamente su labor.

Ya con el foco puesto en otra dirección, tuvimos el último taller temático con el equipo. El eje del mismo eran las crisis y los cambios dentro de la empresa, haciendo hincapié sobre todo a lo que ocurrió en la organización en el año 2018 cuando se modificaron las pautas establecidas en el convenio de trabajo y comenzó un conflicto interno entre el sindicato, la empresa y los trabajadores. Los psicólogos nos comentaron durante toda la reunión cuales fueron los efectos que eso causó en las personas: la incertidumbre de los trabajadores sobre que iba a ocurrir con su puesto de trabajo, era la principal preocupación. Este clima de incertidumbre y de tensión tuvo su punto máximo en el año 2018 pero nos comentaron que se mantiene hasta el día de la fecha, y es uno de los motivos subyacentes en el conflicto del grupo de TCT.

Con mi compañera pudimos entender mejor de que se trataba este malestar que todos los integrantes del área TCT expresaban tener en las entrevistas, que hasta entonces nos resultaba un poco confuso. Esto me motivó aún más a querer indagar más: ¿Qué tipo de intervenciones realizó el equipo en estas circunstancias? Sentí, además, que basándome en esta temática tendría mucho más material para sistematizar mi experiencia, porque podría ir más allá del proceso de intervención en un área específica.

Luego de este último encuentro, pasó un periodo de aproximadamente veinte días en el que no volvimos a tener ningún contacto con los integrantes del equipo. Con mi compañera, esperábamos tener novedades acerca de la intervención que estaba planificada con el sector de media tensión, pero no fue así. Sin embargo, sentimos que debíamos comunicarnos nosotras con ellos para demostrar que aún estábamos interesadas en el proceso, por lo que les enviamos un mensaje consultándoles sobre la situación. Uno de los psicólogos nos comentó que la intervención se había frenado, ya que algunos trabajadores del área estaban aislados por haber tenido un resultado positivo de covid-19, y por lo tanto sólo algunos pocos estaban asistiendo a la empresa a realizar trabajos específicos.

Los meses siguientes, la intervención no logró avanzar, y debido a que la práctica finalizaba en el mes de noviembre, por una cuestión de tiempos académicos no nos fue posible conocer el proceso completo. Sin embargo, y gracias a ello, sentí la necesidad de realizar entrevistas con los psicólogos del equipo para poder conocer aún más sobre el grupo y sobre los puntos de vista que los profesionales tenían en esta situación particular en la que les tocaba intervenir, en relación a mi eje de sistematización. Algunas preguntas que me surgieron, fueron: ¿Qué consideraban que era un “clima laboral saludable”? ¿Cuáles creían, por sus experiencias, que eran las dimensiones que se ponían en juego en el clima laboral del grupo? ¿Cuál pensaban que era su papel como psicólogos en un proceso como este? ¿Qué intervenciones deseaban realizar y a que apuntaban? ¿Qué relación consideraban que existía entre el clima organizacional y la cultura de la empresa?

Las respuestas que obtuve de cada uno de los profesionales fueron muy enriquecedoras, debido a que cada uno de ellos tenía una formación particular en psicología y experiencias diferentes a lo largo de su trayectoria laboral, que hicieron que me brindaran una muy variada gama de respuestas a mis inquietudes. Y si bien yo ya había realizado todo un recorrido teórico de análisis y síntesis de información sobre el tema a sistematizar, pude obtener otros elementos que sólo ellos pudieron brindarme por estar dentro de la institución. Pienso que esto es así debido a que el clima, está teñido e influido por las particularidades de cada organización y de esto dependen en gran medida las variables que puedan entrar en juego. Sólo para citar un

ejemplo, uno de los entrevistados me mencionó que, en el clima de la organización, influye mucho quien sea la persona que se encuentre en el poder presidencial, que tal vez en otras organizaciones es algo que no se tiene siquiera en cuenta.

De allí en mas, quedaba continuar mi proceso de sistematización ya sin los nuevos aportes del equipo, pero con mucho material en mi mochila para pensar, re-pensar y dar una respuesta que logre acercarse en la medida de lo posible a los intereses que atravesaban mi trabajo final.

8.2 ANÁLISIS Y SINTESIS

8.2.1 DEMANDA DE INTERVENCION

Luego de realizar una relectura de los registros y las entrevistas realizadas a los profesionales del Centro Preventivo de Salud Ocupacional, fue posible identificar diferentes demandas, que, teniendo en cuenta lo planteado por Solarte (2009), aludían a cuestiones vinculadas al clima laboral del sector. Esto se debe a que estas demandas se vinculaban con la apreciación que los trabajadores tenían acerca de aspectos estructurales de la organización en la que se desempeñaban (proceso y procedimientos), de las relaciones entre las personas que trabajaban allí, y del ambiente físico de la misma (infraestructura y elementos de trabajo).

En primer lugar, la demanda inicial fue realizada al equipo de psicólogos por parte de las jefaturas, esto es, jefe y sub jefe del área TCT. Los mismos plantearon la percepción de un malestar en el grupo a partir del retorno al trabajo posterior al aislamiento provocado por la pandemia COVID-19. Se infiere de parte de los mandos medios, que la pandemia impactó en el grupo generando gran descontento y desgano a sus integrantes. Estos sentimientos fueron atribuidos a las condiciones en las que se realizaba el trabajo en ese momento: en la empresa no se encontraba trabajando la totalidad del personal, la administración funcionaba de manera reducida, los trabajadores expresaban sentirse cansados, etc. Sin embargo, es de destacar que,

a los ojos de la jefatura, no todos los problemas se debieron a la pandemia, sino que, además, diversas cuestiones económicas estaban incidiendo en lo que ellos percibían como baja motivación por parte del equipo.

“Los pequeños problemas, hoy se agravan por la pandemia y por la falta de recursos”, expresaron las jefaturas (Registro N°3). La falta de recursos se vinculaba con la imposibilidad de realizar las revisiones trimestrales que por protocolo de seguridad se le debían realizar a los guantes de seguridad que se utilizaban en el trabajo con tensión. Esto se debió a que las universidades, encargadas de realizarlas, no se encontraban funcionando debido a la cuarentena: ¿seguían trabajando de igual manera? ¿dejaban de realizar su labor por seguridad? fueron algunas de las preguntas que se realizaban a sí mismos los trabajadores. Esto tiene que ver, retomando a Solarte (2009) con la apreciación sobre el ambiente físico, específicamente en lo que respecta a los elementos de trabajo necesarios para desarrollar el trabajo.

Los mismos, expresaron además su preocupación por el comportamiento que estaba teniendo un miembro del equipo, ya que generaba una influencia no deseada para ellos, en el resto de los compañeros. Plantearon no saber cómo tratar esta situación, debido a que, al intentar establecer límites, al trabajador “le salen espinas” (Registro N°3), según sus propias palabras. Comentaron que, por este motivo, se veían ubicados en un límite difuso entre no querer confrontar y ser “bobos” (Registro N°3), en sus propios términos. En los planteos, manifestaban limitaciones para actuar, aludiendo que su formación técnica (ingeniería) no les proveía saberes sobre aspectos humanísticos o psicológicos, y por esa razón recurrían al equipo de salud, quienes se especializaban en ello. Esta demanda se vinculaba, siguiendo a Solarte (2009) con la percepción de las relaciones entre los miembros, en este caso entre jefaturas-trabajadores y trabajadores entre sí.

Cuando el CePSO consultó al resto de los miembros del área de trabajo con riesgo, acerca de su percepción sobre la situación del equipo, se obtuvieron diferentes respuestas que se identifican al mismo tiempo, como demandas. Surgieron expresiones aludiendo a que el grupo “se había deteriorado”, según sus propias palabras, que “ya no era el mismo de cuando arrancaron” (Registro N° 10). En algunas de las explicaciones surgidas en las entrevistas, se le atribuyeron estos cambios a la disconformidad con los salarios: ciertos trabajadores manifestaron su expectativa de una mayor retribución salarial, en atención al tipo de trabajo que llevan a cabo, es decir, de riesgo eléctrico. Esto refiere, retomando a Solarte (2009) a apreciaciones acerca de un aspecto estructural de la organización, específicamente a las políticas de retribución y salarios.

En el relato de otro de los entrevistados se encontraron alusiones a la unidad entre los integrantes del grupo, y sobre esto, inferencias acerca de una supuesta molestia del jefe con ello. En sus palabras:” Cuando estamos pasando un buen momento como equipo, plantea algo que genera mala onda y arruina la situación” (Registro N° 10). En el mismo relato se hizo referencia a los peligros que estas situaciones generaban cuando se trata de trabajos de alto riesgo, debido a que tienen un impacto a nivel emocional que puede interferir con la correcta realización de las tareas. “eso trabajando con tensión afecta mucho” (Registro N° 10) expresaron en este sentido. En este punto resuena nuevamente, retomando a Solarte (2009), la percepción que tienen algunos integrantes del área acerca de las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo, que se vuelven a repetir también en los párrafos siguientes.

En vinculación con lo planteado, se logró identificar en otro relato, una demanda que se encuentra en la misma línea. En las expresiones del trabajador se puede percibir su creencia acerca de que, a los ojos de su superior, las tareas deben hacerse de una manera “llana, robótica”, según sus palabras, y que de esa forma se asume que el trabajo se encuentra realizado correctamente (Registro N° 10). Como ejemplo se utilizaron aquellas situaciones en las que, como anteriormente fue mencionado, el equipo se encuentra trabajando de una manera distendida, y se hacen presentes comentarios que hacen referencia a que esa no es la forma correcta de trabajar.

Siguiendo en la misma línea de demanda, se hizo referencia a la disconformidad por parte del equipo con los modos en los que la autoridad transmite y comunica información: “Es muy visceral, que no tiene tacto para transmitir las cosas”, fueron alguna de las expresiones que surgieron en relación a esto (Registro N° 10). Sin embargo, es posible inferir que las dificultades en la transmisión de información, no tenían lugar sólo cuando la autoridad intentaba transmitir al equipo, sino que también se hacía presente cuando desde el equipo se intentaba generar un diálogo con él, a la hora de realizar un determinado trabajo. En una entrevista, se comentó, que “Cuando hay un trabajo, se tiene que hacer de una sola manera, no hay diálogo” (Registro N° 10), aludiendo al deseo o necesidad de que otras sugerencias también puedan ser tenidas en cuenta. Y, según el entrevistado, cómo el equipo trabaja con tensión, algo que califica como altamente sensible, no pueden ni deben centrarse solo en los aspectos teóricos de la situación. “Yo mismo he planteado cosas que no estaban bien y me las han hecho ver y lo he aceptado” (Registro N° 19). Además, hizo alusión a que este tipo de observaciones no pueden ser tomadas con carácter personal: “Si yo tengo un punto de vista, vos tenés otro, pero capaz es porque estas más dormido... no tenés porque saber siempre todo” expresaron (Registro N° 19).

En los relatos también se hizo alusión a disconformidades en la transmisión de la información que, desde las autoridades de la empresa, llega a los trabajadores del equipo a través de los mandos medios. Existieron alusiones a la percepción de ciertas tergiversaciones de información que estarían interfiriendo en la posibilidad de generar un vínculo de confianza con su superior.

Teniendo en cuenta las distintas voces, es posible identificar diferentes demandas por parte del grupo. En primer lugar, desde la jefatura, lo que se le solicitó al equipo profesional del CePSO, fue una intervención para solucionar la problemática vinculada al desgano, la desmotivación y el cansancio del equipo de trabajo, que, si bien plantearon que ya existía desde antes de la pandemia, según su percepción, se había visto incrementado en gran medida por ésta. Además, otra demanda estaba vinculada al deseo de parte de ambos, de adquirir herramientas para tratar con aquellos trabajadores que manifestaban comportamientos indeseados, sin generar una situación conflictiva que empeorara las circunstancias.

Desde el equipo de trabajo, lo que mayormente se destaca en términos de demanda es, por un lado, la disconformidad en cuanto a los salarios percibidos (expresaron su deseo de obtener mayores retribuciones teniendo en cuenta el grado de riesgo al que están expuestos) y, por otro lado, disconformidades por las actitudes que el jefe tiene con los trabajadores. En relación a esto último, resuenan los malestares provocados por lo que ellos consideran una tergiversación de información, por la falta de intercambio comunicacional ante la toma de decisiones y los modos de dirigirse al grupo. En relación a esto, desde el CePSO, se planteó que la jefatura presenta dificultades para dirigirse a los trabajadores. El equipo infirió que esto es así debido a que, en algunas ocasiones, “en el afán de no querer decir las cosas que puedan llegar a caer mal a los miembros del área, las dice de una manera más liviana, o cambia algunos elementos de la situación y es ahí que a los trabajadores les genera la sensación de que se trata de mentiras”, según la palabra de los profesionales (Registro N° 11).

En este sentido, uno de los miembros de la jefatura del área, expresó: “Tiene que haber un buen clima para llevar adelante el trabajo” (Registro N° 19). Esta afirmación confirma la vinculación de las demandas puntualizadas, con el clima laboral, y la relación de éste, con el desempeño de cada uno de los trabajadores a la hora de realizar su labor. “Uno se va desganando, desgastando, ya no salimos con el mismo ímpetu de trabajar” comenta el trabajador (Registro N° 10). Lo expresado por el entrevistado está en línea también con Solarte (2009) cuando explica que el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y, por ende, a disminuir su productividad. Con la pérdida de entusiasmo vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas

colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. Según la autora, el personal se retira psicológicamente de sus labores llevando a tomar la actitud de cumplir con lo mínimo requerido y generando un impacto negativo a nivel del entorno, que es lo que comienza a ocurrir en el sector.

Teniendo en cuenta las demandas que los sujetos expresaron en base a sus apreciaciones del clima del sector, es posible inferir que el mismo no presentaría todas las características de lo que Casas y Klijn (2006) definen como un clima laboral saludable. Esto puede pensarse así debido a que existen ciertas condiciones del entorno de TCT que no van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, sobre todo en lo que respecta a las relaciones personales y la salud emocional de los mismos. Cabe destacar en este punto, que se rescata como un factor protector la buena relación que los trabajadores han generado entre sí, que podría inferirse que es lo que los mantiene unidos y les permite seguir realizando la tarea. Sin embargo, esto no aplicaría de igual manera al hablar de la relación entre trabajadores y jefatura, aunque sí con quien ocupa el rol de sub jefatura.

Cuando se consultó a los profesionales del CePSO acerca de lo que ellos consideraban que era un clima laboral saludable, refirieron a un entorno tanto físico como humano, que sea óptimo para poder desarrollar las actividades del trabajo. Refiere a un ideal, que brinda a los trabajadores incluso muchos más elementos que los habilitan para desarrollarse de manera óptima en su rol, motivo por el cual hicieron referencia la esencialidad de contar con un clima con estas características (Comunicación personal, 10 de diciembre de 2020).

Según las autoras Casas y Klijn, (2006) el clima saludable también se vincula con la promoción del bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos a los que los mismos están expuestos, la estimulación de su autoestima y el control de su propia salud. Y, teniendo en cuenta las dificultades que se mencionaron en relación al acceso a materiales para realizar su trabajo en condiciones de seguridad, es posible inferir que la protección de riesgos a los que los mismos están expuestos, podría verse dificultada en la medida que esta situación continuara sin resolverse, impactando directamente en su salud. Por otro lado, se podría inferir que también existirían dificultades en cuanto a la estimulación de la autoestima de los miembros del área, ya que, muchos entrevistados expresan el deseo de tener un salario más alto, y esto puede ser interpretado como una desvalorización de su rol, que daría lugar al desgano y la desmotivación. Cabe mencionar que ambos aspectos podrían impactar también en la familia de cada uno de ellos, ya que el sistema se ve afectado por los ingresos monetarios y por las condiciones de salud o enfermedad que pueda presentar el miembro trabajador.

8.2.2 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA TCT

Para proceder al análisis de las dimensiones que han incidido en el clima laboral del área de TCT, y que han dado lugar a las demandas arriba especificadas, se retomará lo propuesto por Segredo Pérez (2013), desarrollado en profundidad en el apartado teórico. En línea con el autor, se explorará, entonces, el liderazgo, la motivación, retribución, participación y la comunicación existente en el sector específico de la empresa de energía.

8.2.2.1 LIDERAZGO

En cuanto al liderazgo, es posible afirmar que las personas que lo ejercían en esta área, eran quienes ocupaban el rol de jefatura y sub jefatura, ya que, tal como lo plantea Segredo Pérez (2013), eran quienes, por la posición que ocupaban, ejercían influencia en el comportamiento de los demás miembros del equipo en pos de lograr los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta las características de este estilo de liderazgo planteadas por Castro Solano (2007) se procederá a analizar cada una de ellas, en primera instancia, en relación a la figura del jefe.

Para comenzar, es posible inferir que quien ocupaba el mencionado puesto no era considerado un líder carismático por parte del equipo. En las entrevistas, se hicieron presentes expresiones por parte de los trabajadores que daban cuenta de que autoridad no cumplía con el carisma propio de un líder que es tomado como modelo a seguir y a imitar. “Todo lo que diga, haga, por más que esté bien, causa molestia” (Registro N°19) fueron algunas de las expresiones en este sentido.

En cuanto a la capacidad de inspirar y fomentar el espíritu de grupo, también se han podido identificar alusiones. El grupo argumentaba la imposibilidad de generar un ambiente ameno, de

charla e intercambio debido a la presencia de llamados de atención por parte del superior cuando en el trabajo se generaban momentos de diálogo y risas, que podían consolidar el espíritu de grupo. A pesar de ello, en gran parte de los relatos se destacó como un aspecto positivo y como un factor protector, la unión grupal de los miembros.

En relación a la estimulación intelectual del grupo, es posible inferir que no se promovía la generación de ideas innovadoras en los colaboradores. Los mismos plantearon sentirse limitados en este sentido, debido a la falta de permeabilidad ante opiniones u observaciones que diferían de lo que la autoridad consideraba correcto para realizar los labores adecuadamente. “Trato de ser muy sutil en ir guiándolo en algunas cositas” “Muchas veces he notado que cuando yo digo algo, tengo una mirada de desaprobación” comentan los entrevistados. Tomando a Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015), de esta manera se anulan las posibilidades de incorporar nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

Si tenemos en cuenta lo desarrollado podríamos decir, en base a las entrevistas llevadas a cabo con los trabajadores de TCT, que el jefe no cumpliría con las características propias de un líder transformacional. Teniendo en cuenta sus atributos, es posible inferir que el mismo se asemejaría a la definición de un líder transaccional, ya que, tal como lo plantean Medrano y Spontón (2020) supervisaba muy de cerca las actividades del grupo para evitar desviaciones de los procedimientos y normas establecidos, sin permitir que los mismos brinden su opinión o recomendaciones. Esto se pudo observar en las entrevistas cuando se expresaron comentarios aludiendo al malestar que provoca la rigidez a la hora de realizar las labores: “hay un trabajo y es así, se tiene que trabajar así, y no hay diálogo”. La dificultad, argumentaron, es que cómo trabajan algo tan sensible cómo es la tensión, no es recomendable centrarse sólo en los aspectos teóricos. Los psicólogos, en relación a esto, afirmaron que el problema radica en que el jefe tendría dificultades para tomar el punto de vista del otro y por esto se ata a sus propios principios y sus reglas (Registro N°20).

Sin embargo, a lo largo de las entrevistas se hizo evidente cierta alternancia en la forma de ejercer el liderazgo por parte del jefe, que me hicieron pensar: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce realmente? ¿Es demasiado estricto o prefiere no confrontar? Estas preguntas surgieron en mí debido a que, en algunas ocasiones comentadas por los colaboradores, el mismo parecía ejercer un liderazgo al estilo *laissez faire*, evitando tomar decisiones y usando el poder que su rol les confiere (Medrano y Spontón, 2020). Podemos observar lo planteado en las siguientes frases expresadas por los colaboradores, que hacen referencia a su jefatura: “Hay veces que no se anima a decir las cosas, y tiene que tratar de ser más jefe, de decir las cosas como son y no

andar con tantas vueltas. Te las intenta decir muy despacito y estaría bueno que te las diga crudo cómo debe ser” (Registro N°18).

El estilo de liderazgo Laissez Fraire se asemejaría más a la forma permanente en la que el subjefe ejercía su función. Esto pudo verse reflejado en algunas expresiones de los trabajadores que afirmaron tener buen vínculo con él por el hecho de trabajar a su lado en el día a día, en una relación de autoridad más simétrica. El subjefe mismo, plantea “La pasamos bien, hacemos chistes, nos reímos mucho”. “Gracias a Dios estoy en un grupo en el que no tuve que tomar el compromiso de sancionar a alguien. Van solos y no te ponen en aprietos” (Registro N°19)

En ambos casos, podría pensarse que existiría una falta de definición de los puestos de jefatura. En comunicación con los profesionales del Centro Preventivo de Salud Ocupacional (2020), se planteó que, al no haber una definición específica del rol de jefatura, cada uno tiñe con su estilo, con su forma y con su personalidad. Por este motivo, no parece haber en el grupo una visión de jefatura y sub jefatura unidas, con criterios unívocos, lo que les quitaría legitimidad a ambos en el ejercicio de sus roles.

Sin embargo, no deberíamos dejar de preguntarnos... ¿cuál era la percepción que tenía el jefe de esta situación? Contar con una respuesta a este interrogante permitiría ampliar en gran medida el conocimiento acerca de cómo se ejerce el liderazgo dentro del grupo analizado. Sin embargo, no es posible dar respuestas en éste sentido a partir de la información recabada durante la experiencia, debido a que, cuando la autoridad fue entrevistada e interrogada acerca de la situación que cómo área estaban atravesando, atribuyó los conflictos a la pandemia: “en esta situación que nos toca trabajar, la cuarentena, hay un descontento, desgano, se habla del covid todo el tiempo” (Registro N° 20) expresó. Planteó no percibir conflictos a nivel relacional/vincular, pero, sin embargo, si se refirió brevemente a que su papel dentro del área tenía que ver con establecer límites al grupo y no generar relaciones de amistad con sus integrantes, lo que coincidiría en cierta medida con las percepciones que tienen los trabajadores de su forma de ejercer influencia, y con lo que teóricamente se denomina liderazgo transaccional.

8.2.2.2 MOTIVACIÓN

Para realizar el análisis de esta dimensión se retomarán los cuatro recursos motivacionales desarrollados por Medrano y Spontón (2020). El primer recurso está vinculado con la claridad de las consignas e instrucciones, lo que permite que los trabajadores puedan realizar las tareas que corresponden a su rol, sin ambigüedades. En este sentido, en base a la información obtenida a través de las entrevistas y por medio de la lectura de los reglamentos correspondientes al área, es posible inferir que los colaboradores, excluyendo a los mandos medios, contaban con la claridad necesaria para llevar a cabo sus actividades diarias. Esto se debía en gran medida al tipo de trabajo que realizan, ya que, al ser de alto riesgo eléctrico y comprometer la vida de las personas en el caso de algún error, no admite ambigüedades. En el Reglamento para la Ejecución de Trabajos con Tensión (2017), se plantea explícitamente lo siguiente:

“El presente reglamento está destinado a ser el documento de referencia de las personas vinculadas a TCT y a su vez, ser el documento base para la capacitación del personal, junto a los posteriores Procedimientos Operativos (PO), Condiciones de Ejecución de trabajos (CET) e instructivos de trabajo (I) para cada actividad”

En las entrevistas, también surgieron diversas respuestas que permitieron dar cuenta de que el área se encontraba organizada y con las respectivas labores especificadas. Ante una pregunta por parte de los profesionales de salud, que buscaba conocer de qué manera se llevaba a cabo la división de las tareas, uno de los entrevistados respondió que contaban con estadísticas e indicadores que les permitían organizar el trabajo del equipo en relación a la necesidad de cada zona. A partir de ello, se llevaban a cabo reuniones diarias de aproximadamente 15 minutos de duración, para organizar las actividades que cada uno debía llevar a cabo el día siguiente. Además, comentaron que el equipo contaba con un sitio en internet en el que se encontraba toda la información necesaria acerca de las tareas, así como cualquier cambio que podía surgir en el trabajo (Registro N°18).

Sin embargo, una cuestión que no debe ser dejada de lado, tiene que ver con que ninguno de los integrantes del área, salvo el jefe, contaba con un puesto definitivo en el plantel. El jefe era la única persona categorizada en el sector en el que desarrollaba su labor. Según los profesionales de salud de la empresa, el hecho de no tener un reconocimiento del lugar de trabajo, generaba mucha vulnerabilidad y malestar. Por lo tanto, si bien el plantel poseía definiciones claras en cuanto a qué y de qué manera llevar a cabo sus actividades, existía una

ambigüedad vinculada a su pertenencia y estabilidad en esos puestos de trabajo en los que se estaban desempeñando, lo que interfería de alguna manera en su motivación si tenemos en cuenta lo que plantea Maslow (1991) cuando refiere a las necesidades de seguridad, y lo que plantea Herzberg (1966) cuando habla acerca de los factores de mantenimiento o higiene, ideas que serán desarrolladas hacia el final del apartado.

Volviendo a las ideas de Spontón y Medrano (2020) en cuanto a la claridad de feedback, no es posible realizar alguna inferencia debido a que las entrevistas y los registros carecen de la información necesaria para ello. No se han brindado datos suficientes acerca de la retroalimentación que desde las jefaturas se realizaba a los miembros del plantel, ni desde la gerencia de la empresa hacia el sector, ya sea en instancias informales o mediante evaluaciones de desempeño. Sin embargo, sí se hizo alusión en algunas entrevistas a que, desde la empresa, no existía un intercambio fluido para con el área. Es un equipo que trabajaba libremente y, en palabras de sus jefes “La gerencia sabe que, si tenemos un problema, somos muy responsables y lo resolvemos nosotros mismos” (Registro N°7). Sin embargo, aunque esto podía resultar beneficioso en algunos aspectos, porque los convertía en un sector autosuficiente y eficaz, podría inferirse que tampoco tenían lugar devoluciones respecto de cómo realizaban su trabajo, ya sean estas positivas o negativas. Si bien los miembros del equipo expresaron tener un buen desempeño en sus tareas, el hecho de tener un feedback aportaría tranquilidad, porque de lo contrario, como plantean Medrano y Spontón (2020) quienes no reciben esta retroalimentación, pueden tener una crisis de confianza en sus propias capacidades y esto puede reducir la motivación, a la vez que empeorar el clima socioemocional del grupo.

Siguiendo con Medrano y Spontón (2020), los dos últimos recursos motivacionales son el reconocimiento al esfuerzo y el reconocimiento del resultado, que se vinculan con lo que Maslow (1991) plantea en términos de necesidades de estima. En cuanto al reconocimiento del esfuerzo, las jefaturas destacaron y valoraron en muchas oportunidades durante las entrevistas con el CePSO, la manera en la que los operarios se desempeñaban como equipo, remarcando constancia y esfuerzo que realizaban diariamente, sin embargo, no fue posible dar cuenta de que este tipo de reconocimientos haya sido trasladado a los colaboradores. En tal sentido, se han podido identificar ciertas expresiones por parte del sub jefe del área, que daban cuenta de sus intentos por llevar a la práctica este reconocimiento a los trabajadores y no sólo remarcar los errores en los que incurrían. En reiteradas ocasiones, en intercambio con el equipo de salud, destacaron que el sector estaba formado por excelentes profesionales, que ellos mismos como jefes habían elegido para integrar el plantel, y que, por lo tanto, eso debía ser algo que quien ejercía el liderazgo del área debía tener en cuenta. En sus palabras: “Hemos sacado lo mejor,

las mejores personas, pero nadie es perfecto, hay que dejar pasar también, y es lo que yo le intento hacer ver al jefe” (Registro N°19). Esto va en línea con lo planteado por los autores acerca de la necesidad de que el líder pueda reconocer los esfuerzos por lograr resultados a pesar de los intentos fallidos, para influir positivamente en el desempeño de sus colaboradores.

Por último, en cuanto al reconocimiento al resultado, puede volver a tomarse el problema con los salarios arriba mencionado. Si bien hay diversas fuentes de reconocimiento, y, según Medrano y Spontón (2020) la verbal es la más importante en el ámbito laboral, la que más podría haber estado impactando a nivel grupal en ese momento era la monetaria, debido a que existían disconformidades en este sentido. “Si estamos pensando en las horas extras que nos faltan de pagar, no nos concentramos en la actividad”, “Algo que molesta es el estar preocupado con que va a pasar con la plata” expresaron en una oportunidad los trabajadores, y hablaron acerca de que, con motivo de que gran parte del día se encuentran exponiendo su vida para colaborar con el funcionamiento de la empresa, desearían que eso fuera reconocido (Registro N°18). Si tenemos en cuenta que, tal como lo plantean los autores, el reconocimiento hace que las personas se sientan energizadas, la falta del mismo generaría una disminución de las energías, que es lo que los jefes manifestaron en términos de demanda.

En relación a esto, es importante tener en cuenta que existen muchas teorías de la motivación, y cierto consenso de las mismas respecto a que el salario o la retribución económica no constituye una fuente de motivación. Sin embargo, tomando los aportes de la teoría clásica Herzberg (1966) se podría dar una respuesta en este sentido. El autor plantea que la retribución económica, clasificada dentro de los factores de higiene o mantenimiento, no constituye un aspecto motivacional en el trabajo cuando es una necesidad que se encuentra cubierta de manera satisfactoria, Sin embargo, cuando no se da de esta manera, se convierte en un factor con capacidad para generar desmotivación. Además, tal como lo plantea Grupo Motiva, (2021) un aspecto muy importante que el autor da cuenta en su teoría tiene que ver con que los factores motivacionales no pueden ser alcanzados si los de mantenimiento no están satisfechos.

Entonces, teniendo en cuenta estos puntos, es posible inferir que en el área TCT existían dificultades en cuanto a la motivación de los miembros, en parte, vinculadas a la necesidad planteada por ellos de obtener una retribución salarial más elevada. Esto es así, no porque el aspecto económico contribuya un factor motivacional en sí mismo, sino porque la insatisfacción con este aspecto impide que otros aspectos que podrían generar motivación en el equipo, no logren este efecto. Cabe aclarar que en el caso de que esta necesidad o deseo sea cubierto, no

generaría satisfacción (o lo haría por un plazo corto de tiempo), pero eliminaría la insatisfacción y daría lugar a que otros factores motivacionales impacten de manera positiva en el grupo.

Lo mismo ocurriría en relación a la necesidad de seguridad planteada por Maslow (1991), menciona anteriormente. El hecho de que, salvo el jefe del área, los miembros del plantel no se encuentren categorizados de manera formal en el área en la que se desempeñan actualmente, quita estabilidad laboral y genera temor a perder el trabajo. Y, al igual que el salario, esta necesidad se ubicaría dentro de lo que Herzberg (1966) define como factores de higiene o mantenimiento, que, si bien no generan motivación, si generan insatisfacción cuando no se encuentran presentes en su totalidad, e impide que los motivacionales generen el efecto esperado.

8.2.2.3 RECIPROCIDAD

Algunas cuestiones desarrolladas en el apartado anterior acerca de la motivación tienen una estrecha relación con la reciprocidad percibida por los miembros del plantel del área de TCT. Tomando a Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015), se procederá al análisis de esta dimensión, en primer lugar, haciendo referencia a la aplicación al trabajo que caracteriza al área. Como se mencionó anteriormente, en las entrevistas se hizo referencia en muchas oportunidades al buen desempeño del grupo, a la dedicación con la que los miembros llevaban adelante su labor, destacando la eficiencia y la eficacia para cumplir los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta estas apreciaciones, podríamos inferir que existía alta dedicación al trabajo por parte del plantel, además de una constante defensa de los valores que caracterizan a la organización, vinculada a la fuerte cultura organizacional que caracteriza a la empresa, la cual será desarrollada posteriormente.

Sin embargo, en algunas ocasiones se puso de manifiesto, sobre todo por parte de los jefes del sector, que desde la institución no existía el reconocimiento o la atención que se esperaba, teniendo en cuenta el buen desempeño de los colaboradores. "Siempre se olvidan de nosotros, pero nosotros siempre estamos" y "Somos el último orejón del tarro" (Registro N° 10), fueron

algunas de las expresiones que utilizaron para hacer referencia a sus percepciones en este sentido, que además pondrían de manifiesto una apreciación de inequidad con respecto a otros sectores. Las mismas se justificaron a la luz de ciertas situaciones en las que los trabajadores percibieron que desde la empresa no se los tuvo en cuenta como esperaban. Para citar una de ellas, se tomó el ejemplo de la falta de termómetros para realizar controles sanitarios antes de entrar a trabajar, que se exigía por protocolo ante la pandemia. Cuando se dio aviso a las autoridades sobre la situación, la respuesta fue que desde la institución habían incurrido en un olvido del sector, pero que “no importaba porque total éramos poquitos”, explicaron (Registro N°10).

Por otro lado, y en la misma línea, si tenemos en cuenta que la reciprocidad se vincula con la contribución que la organización haga en beneficio de las personas, a su realización personal y al desarrollo social, es menester referir que en algunas entrevistas también se hizo alusión a promesas y, en consecuencia, expectativas, que habían tenido lugar en los inicios del sector, pero que, según los trabajadores, no se habían cumplido hasta la fecha de la demanda. Estas promesas se vinculaban a la posibilidad de realizar capacitaciones mensuales, de ser un grupo preparado para la tarea, de disponer del tiempo suficiente para realizar el trabajo, entre otros beneficios que describen lo que en la empresa consideran un “sector elite” que, en palabras de los trabajadores, “terminó siendo un sector más” (Registro N°18).

Por otro lado, cabe retomar nuevamente en este punto el tema salarial, ya que constituye un tipo de retribución a su labor, de la que surgieron disconformidades.

Si tenemos en cuenta lo que plantean Medrano y Spontón, (2020) acerca de que los trabajadores constantemente estipulan acerca las consecuencias de sus acciones, y que esto afecta la manera en la que se comprometen con la actividad y, en la satisfacción, podría suponerse que el equipo no se encontraba totalmente satisfecho, pero que, a pesar de ello, continuaban realizando su labor con compromiso, debido a que evitaban estar molestos porque, según explicaron, las cosas no salen bien cuando uno está enojado: “en el momento de trabajar, intentamos poner la cabeza en el trabajo”, según sus propias palabras (Registro N°18).

Según los profesionales del CePSO, uno de los motivos que explicarían su buen desempeño a pesar de que la retribución no haya sido la esperada, era la marcada unión grupal y el fuerte sentido de pertenencia que generaba la cultura organizacional de la empresa. Cuando se les consultó a los profesionales de la salud acerca de la influencia que la misma tiene en el grupo, expresaron que, la cultura pensada desde este punto, ejerce un efecto positivo en el grupo, debido a que “A pesar de que reniegan, y se muestran decepcionados, siguen haciendo las tareas. Quizás si fuera otra empresa y otro grupo, que no se sintiera orgulloso o parte de la

empresa, hubiera desistido y se hubiera ido del sector” (Referente institucional, comunicación personal, 11 de diciembre de 2020). Retomando las teorías motivacionales arriba mencionadas, este aspecto es algo que es denominado como necesidad de pertenencia o social (Maslow, 1991), que se vincula con el hecho de sentirse parte de un grupo más amplio de personas, por ejemplo, en este caso de una empresa que poseía una fuerte cultura organizacional, y, a un nivel menor, de un grupo de trabajo que también se presentaba unido. Si bien constituye un factor de mantenimiento (Herzberg, 1966) es decir que en sí mismo no generaría motivación, si no tuviera lugar sí generaría insatisfacción.

Sin embargo, siguiendo con la idea de los autores mencionados, puede ocurrir que las autoridades de una empresa sientan que sí ofrecen beneficios para los trabajadores y frustrarse al creer que los mismos no los valoran, cuando en realidad podría tratarse, como en este caso, de una falta de entendimiento de las necesidades reales de los trabajadores (Medrano y Spontón, 2020), algunas de las cuales fueron desarrolladas en apartados anteriores. Apreciaciones como estas surgieron en algunas entrevistas en las que las autoridades del área hicieron referencia a la imposibilidad de comprender el motivo del cansancio del grupo, debido a que su horario laboral no era extenso, y realizaban un trabajo con “guantes blancos” y “súper tranquilo” (Registro N°10, según sus propias expresiones, tomando como comparación a otras actividades que se realizan en la empresa, en las que se debe trabajar en el barro o en el calor extremo por muchas horas. Teniendo en cuenta lo planteado, podríamos decir que en el grupo existían otras necesidades (que no se vinculan con el horario laboral ni con el tipo de tarea), sino más bien con el reconocimiento de la labor que realizan: la necesidad de sentir que los esfuerzos eran reconocidos (económica y simbólicamente), que la institución se ocupaba del plantel, de sus requerimientos, y que las atenciones eran mutuas.

8.2.2.4 PARTICIPACION

Si tenemos en cuenta que la participación tiene que ver con que los trabajadores sientan que contribuyen al logro de objetivos (Sagredo Pérez, 2013) sintiéndose desafiados por la tarea y pudiendo hacer uso de sus habilidades, a la vez que gestionando el tiempo disponible (Medrano y Spontón, 2020), se podría inferir, en base a los datos recabados, que en el área TCT los

trabajadores se sentían en términos generales, partícipes y contribuyentes de los objetivos de la empresa, y del área que formaban, en particular, aunque con ciertas limitaciones en algunos sentidos.

Puede pensarse de esta manera, si se tiene en cuenta que el plantel estaba conformado por un número reducido de personas que se encontraban encargadas de realizar un trabajo de riesgo en un extenso territorio, por lo que, era de gran relevancia su presencia y contribución en el rol que les competía para que toda la provincia pudiera estar abastecida de la energía necesaria: “La cantidad de trabajo no entra en ningún lado” fue la alusión de un trabajador en este sentido, para dar cuenta que, a su juicio, son pocas personas para llevar adelante todo el trabajo que deben realizar (Registro N°18). En esta frase, y así como en algunas otras expresiones a lo largo de las entrevistas, podría vislumbrarse que los sujetos aludían a cierta sobrecarga laboral, que, si bien podría ser pensada desde el punto de vista del “desafío” de la tarea, también podía ser un factor que diera lugar al estrés y a la sintomatología vinculada al burnout, términos que se alejan de lo que se considera un ambiente laboral saludable.

Cabe destacar que, por la naturaleza de las tareas, los miembros del plantel debían hacer uso de sus habilidades y conocimientos técnicos de manera permanente, siguiendo lo pautado por el protocolo correspondiente al área. Sin embargo, como se ha desarrollado en párrafos anteriores, los trabajadores percibían que, en ciertas ocasiones, cuando la situación permitiría poner en práctica otras habilidades o conocimientos que resultarían, a su juicio, positivas para la tarea (más allá de la teoría), se hacían presentes limitaciones por parte de su superior para ponerlas en práctica. En este punto podríamos pensar que existiría en ciertas ocasiones, una percepción de limitación en la participación de los miembros del plantel, apreciación que también era compartida por el jefe del área. Sin embargo, el líder del equipo no hizo alusión a este aspecto.

Por último, un punto a tener en cuenta según Marín Betancur, Delgado y Naranjo Herrera (2015) en la participación, es la existencia de un flujo de información dentro del grupo para generar metas comunes. Podría decirse en este sentido, que si bien existían algunas dificultades en la comunicación (que serán desarrolladas en el apartado siguiente), esto no aplicaba a la organización diaria de las tareas y la comunicación de objetivos a los miembros del plantel, por lo que el grupo contaría con metas comunes y claras. Este punto fue desarrollado con profundidad en el apartado “motivación” al hablar del nivel de organización del área.

8.2.2.5 COMUNICACIÓN

Resta desarrollar la última dimensión propuesta por Segredo Pérez (2013), vinculada a los modos en los que se transmite la información entre las personas que conforman una organización. Llevando a la práctica el análisis teórico de este aspecto, es pertinente citar en este punto, el informe diagnóstico realizado por los profesionales del Centro Preventivo de Salud Ocupacional (2020). En el mismo se plantea que el área se vislumbraba cierta desconfianza en la información-condiciones de trabajo, que la jefatura transmitía a los trabajadores, proveniente de los mandos superiores de la organización. El grupo interpretaría como mentiras los modos comunicacionales de la jefatura, que tienen que ver con la transmisión directa, textual y sin matices de la información bajada desde la gerencia de la empresa. Sin embargo, teniendo en cuenta lo planteado por los profesionales del CePSO, esta dificultad no referiría al contenido de lo que se comunica, sino a los modos que se utilizarían para su transmisión.

En el informe mencionado, también se hace referencia a que en el área de TCT “(...) no parecería haber espacio de diálogo formal, fluido, respetuoso y frontal entre todos los miembros del grupo, incluyendo las jefaturas” (pp.1). Esto daba lugar a la existencia de ciertos hechos que según los trabajadores no se llegan a informar, sobre todo en lo que respecta a accidentes laborales. Se comentó en este sentido, el caso de un colaborador que sufrió un accidente que no habría sido informado, y que habría decidido abandonar el sector, siendo este uno de los motivos. Esto refleja lo que afirman Werther y Davis (2018) en relación a que la falta de información puede causar tensión e insatisfacción entre el personal, y que, en este caso, esos sentimientos pudieron haber derivado en la renuncia al sector.

Se hizo alusión en reiteradas entrevistas a la existencia de dificultades en lo que Werther y Davis (2018) denominan comunicación descendente, es decir, en el flujo de información que proviene de los mandos de mayor jerarquía organizacional y se dirige hacia los mandos medios y luego a los operarios. Estas dificultades comunicacionales podrían explicar algunos comentarios de los entrevistados, por ejemplo: “Vos te enteras de un problema, básicamente charlando con alguien que te lo cuenta” (Registro N°18), haciendo referencia a que en realidad debería transmitirse por canales formales y no mediante el radio-pasillo. Aquí se hace alusión

a la existencia de lo que Werther y Davis (2008) refieren como espacios informales en los que se transmite la información.

Teniendo en cuenta ambos aspectos mencionados, la comunicación pasaría desde lo informal (radio-pasillo) a lo extremadamente rígido, sin un punto intermedio que genere equilibrio (Comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

A pesar de lo planteado, la comunicación permanente que los miembros del grupo generaban entre sí, fue citada por los profesionales como un factor protector debido a que da lugar al intercambio de pensamientos y sentires entre compañeros, que generaban unión grupal, aunque se excluían de los mismos a las jefaturas. Sin embargo, por este motivo podía volverse un riesgo si se convertía en un espacio de catarsis y crítica: “Hacemos catarsis a la mañana, los siete que somos, el jefe queda en la oficina. En realidad, esto nos une” explica un miembro del área (Registro N°18). El riesgo es que este tipo de espacios, citando a los autores mencionados anteriormente, den lugar, entre otras cosas, al rumor, el cual puede afectar los niveles de satisfacción y motivación en el trabajo. En las reuniones se hizo referencia en reiteradas ocasiones a la presencia de un malestar generado por informaciones que circulaban dentro del grupo, pero que, al momento de indagar sobre su origen, los trabajadores no pudieron identificar la procedencia, y, por lo tanto, confirmar su veracidad. A pesar de ello, generaba malestar en los sujetos.

Según los profesionales, el modo resolutivo que han encontrado, sería disfuncional en el sentido que no generaba integración entre el grupo y la jefatura. Consideraban importante poder transmitirles que si bien esto ha sido una solución que ha funcionado hasta la fecha, de mantenerse podía generar la exclusión de algunos miembros (Registro N° 19)

Siguiendo con Werther y Davis (2008), el papel del CePSO en este punto, radicaría en facilitar el flujo abierto de la comunicación en los dos sentidos, es decir, facilitar el intercambio desde los mandos operativos hacia las autoridades del área y si era necesario desde estas hacia la gerencia de la empresa. Por otro lado, desde estos niveles jerárquicos de la organización, hacia las jefaturas del área y desde ellas hacia los trabajadores, cuidando en ambos sentidos los modos en los que se transmite el contenido que se debe notificar, pero de ninguna manera evadiendo su transmisión. Las intervenciones que el equipo de salud puede realizar en este sentido serán desarrolladas en el objetivo referido a las intervenciones llevadas a cabo por los profesionales.

8.2.2.6 INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL

En diálogo con los profesionales del equipo de salud de la organización, se interrogó acerca de las dimensiones que ellos consideraban habían influido en el clima laboral del área, y por lo tanto habían motivado la demanda realizada en el mes de abril.

Principalmente, hicieron alusión a la falta de definición de los roles que correspondían a los mandos medios dentro del área, específicamente en lo respectivo al liderazgo. Según plantearon, las jefaturas no contarían con claridad en sus definiciones, o bien, estas no habrían sido internalizadas en su totalidad. Esto coincide con la demanda realizada inicialmente al equipo de salud, cuando desde los mandos medios se hizo referencia a su necesidad de adquirir herramientas para el manejo de equipos humanos que les permitan ejecutar sus roles correctamente (Registro N° 6).

Desde el CePSO, refirieron a una desorganización de base, en lo respectivo al rol de jefe y subjefe, y vinculaban esta situación a la cultura organizacional de la empresa, caracterizada por sus miembros como “una gran familia”. Este nombre, se justificaba a la luz de la gran cantidad de generaciones que forman y habían formado parte del sistema, que, si bien era considerada un factor protector en cuanto al sentido de pertenencia que genera entre sus miembros, se volvía un factor de riesgo cuando facilitaba o favorecía el desdibujamiento de las funciones por las que cada uno se encontraba trabajando allí. Tenían lugar situaciones en las que no existían las sanciones correspondientes por la confianza existente entre las partes y al no mediar sanción, el trabajador comenzaba a dejar de cumplir con la tarea y se genera un ciclo problemático (Comunicación personal, 10 de diciembre de 2020).

Lo expresado por los profesionales concuerda con los planteos de Shein (1988) si consideramos que cultura está en la base de lo que se manifiesta en términos de clima: en el área existen presunciones básicas y creencias compartidas, que operan de manera inconsciente en los miembros y actúan en detrimento del clima laboral saludable. El autor plantea que estas creencias han sido producto de un gran número de experiencias comunes para que dieron lugar a una visión compartida por todos durante un tiempo considerable, y esto se comprende si tenemos en cuenta que de la empresa forman parte un sinnúmero de generaciones familiares que comparten una fuerte historia.

Otro aspecto, también vinculado con la cultura, que calificó como influyente en el clima del grupo y de la empresa en general, es la situación política del país, específicamente, el gobierno de turno. En comunicación personal (10 de diciembre de 2020) los entrevistados expresaron que el cambio presidencial impactó en la presencia gremial que tenía la empresa hasta el momento: de una presencia fuerte que generaba que los mandos medios no ocupaban un papel preponderante y no contaran con un rol definido, pasó a tener un lugar menos influyente y dio espacio a que las jefaturas tuvieran mayor autoridad. En las propias palabras del referente institucional: “El gremio se desdibuja un poco y empieza a aparecer la figura del mando medio que estaba desdibujada, y a eso se le suma que también las gerencias empiezan a exigir funciones que no habían desempeñado nunca. y comienzan a surgir problemas de capacitación, de tareas, de objetivos que no se cumplían” (Comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

Según los psicólogos, era fundamental organizar el para qué estaba cada uno en la empresa y cuál era su función: para quienes son jefes de área, existía un rol específico y el mismo debía ser ejercido, asegurándose de que se cumplan ciertas ordenes (Comunicación personal, 11 de diciembre de 2020). El cambio en este sentido, según Schein (1988) constituiría una labor de las jefaturas por ser quienes crean, conducen y tienen la posibilidad de generar cambios en la organización cuando es necesario, en este caso, acompañadas por el CePSO.

En resumen, si tenemos en cuenta lo planteado por quienes tienen experiencia trabajando dentro de la organización, es posible afirmar entonces que, a los ojos del equipo de salud, existía una cuestión cultural fuertemente vinculada a la problemática del área que se está analizando. Este factor no se consideraría teóricamente una dimensión en sí misma, sino un constructo con presencia constante a lo largo del tiempo, que se refleja por medio del clima percibido (Schein, 1988).

Sin embargo, no se debe dejar de tener en cuenta lo mencionado anteriormente acerca de que la cultura también tenía un papel importante en el sostenimiento de los esfuerzos grupales a pesar de las disconformidades manifestadas. En comunicación personal, el referente institucional (11 de diciembre de 2020) manifestó: “Está muy arraigada la idea de la empresa como familia, como nuestra y se la defiende como si fuera propia, de los trabajadores”. Por lo tanto, la cultura pensada desde ese lugar sería positiva para el área.

8.2.3 CONSECUENCIAS DEL CLIMA DE TRABAJO EN EL AREA ANALIZADA

Tal como se desarrolló anteriormente, Medrano y Spontón (2020) diferencian el engagement y el burnout sobre la base de dos variables: la identificación con el trabajo y la energía con la que éste se lleva a cabo. Teniendo en cuenta esto, y en base a los registros de campo, se procederá a realizar un análisis de ambas variables para conocer de qué manera las dimensiones del clima laboral desarrolladas con anterioridad, estaban impactando en el bienestar de miembros del equipo.

Es posible afirmar que el nivel de energía que presentaban los miembros del área se acerca más al polo “agotamiento” que al polo “vigor”, esto quiere decir que presentaban poca energía para llevar adelante sus tareas. En reiteradas oportunidades, tanto en diálogo con las jefaturas como con los miembros del equipo, se hizo referencia al desgano, al desgaste, y a la falta de ímpetu a la hora de salir a trabajar, que contrasta, según su percepción, con las características del grupo en sus inicios. En las propias palabras de quienes conforman el plantel “Hay días en que nadie quiere subir a trabajar, pero le ponemos la mejor onda y subimos” (Registro N°18). Cabe destacar que la percepción de parte de los mandos medios del bajo nivel de energía para realizar las tareas, fue una de las motivaciones principales a la hora de realizar la demanda al CePSO en el mes de abril de 2020.

Sin embargo, siguiendo con lo planteado, cabe destacar que a pesar de los niveles bajos de energía que reportaba el grupo, las tareas continuaron llevándose a cabo de manera adecuada, la organización del trabajo continuó siendo buena y funcional, y la actividad continuó siendo un atractivo/motivación para los integrantes del sector (Centro Preventivo de Salud Ocupacional, 2020) por lo que el nivel de energía aún continuaba siendo funcional.

Además, el hecho de que las tareas hayan continuado desarrollándose de manera adecuada puede explicarse por la elevada identificación y motivación que la actividad genera en los trabajadores, destacándose en este sentido el papel que ejerce la cultura organizacional, ya mencionado anteriormente. Se pudo identificar en el discurso de los colaboradores, indicios de absorción al momento de llevar adelante la labor, cuando por ejemplo comentaron que en el momento de trabajar intentan “poner la cabeza en el trabajo” según sus propias expresiones, argumentando que las tareas no se realizan correctamente cuando se está molesto o enojado (Registro N°18).

Por lo tanto y, en resumen, se pudo identificar en el grupo niveles bajos de energía que dieron lugar a indicios de agotamiento pero que, sin embargo, al existir altos niveles de identificación con el trabajo y con la organización en general, los miembros presentaban alta dedicación y concentración en su labor. En consecuencia, no es posible afirmar que el clima laboral haya dado lugar al burnout o al engagement de manera excluyente, sino que se pudieron identificar indicios de ambos estados en el grupo, específicamente niveles bajos de energía que se relacionan con el burnout, pero niveles óptimos de dedicación que se vinculan al engagement. Es posible plantear que es este punto de equilibrio entre ambas tendencias lo que permite al área continuar siendo funcional.

En comunicación personal con los profesionales del CePSO (11 de diciembre de 2020), se les consultó acerca de cuáles consideraban que podrían ser las consecuencias que se generarían en el área, de mantenerse invariables las condiciones que dieron lugar a la demanda. Los mismos coincidieron en que el riesgo último y más importante era la vida de cada uno de los colaboradores por el trabajo de riesgo que llevaban a cabo. En este sentido añadieron: “Si ellos pierden el foco de la tarea y comienzan a estar más influenciados por este tipo de malestares, esto los expone a riesgos de accidentes”; “El riesgo de vida en este sector es algo que uno nunca puede perder de vista, pero por suerte hay cosas previas que uno puede hacer, como que dejen de trabajar, que se quiten las habilitaciones” (Referente institucional, comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

También plantearon que un paso previo era la disolución del sector, debido a que las tareas que se realizaban en el área requerían cumplir un reglamento, y dentro de ese reglamento existían pilares como el trabajo en equipo, el respeto por los compañeros, la buena comunicación, etc. Y si los colaboradores continuaban en la misma línea, el paso siguiente era la no habilitación y la disolución del sector, porque para la empresa no es funcional tener un área que no haga una tarea que está destinada a hacer (Comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

Se infiere por lo tanto que, de continuar en las mismas condiciones, sin realizar modificaciones nivel grupal dirigidas a aumentar la satisfacción y la salud del grupo, se acentuarán los aspectos vinculados al polo negativo (burnout), con sus respectivas consecuencias desfavorecedoras tanto a nivel personal como organizacional: presencia de emociones negativas y en menor medida emociones positivas, mayores problemas de salud, abuso de sustancias, disminución del desempeño, falta de compromiso organizacional, mayor insatisfacción laboral e intención de abandonar la organización (Medrano y Spontón, 2020). Solarte (2009) coincide en este sentido y, plantea que la satisfacción en el trabajo es algo que

no puede descuidarse ya que altos niveles de descontento contribuyen a que se generen problemas y costos organizacionales: el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental.

8.2.4 INTERVENCIONES ORIENTADAS A MEJORAR EL CLIMA LABORAL, EN CONTEXTO DE PANDEMIA COVID-19

Para comenzar con el desarrollo del último objetivo del presente trabajo, es pertinente tomar a Werther y Davis (2008) y sus planteamientos acerca de que el área de gestión de personas conforma un elemento componente de un sistema mayor que es la organización. En este caso, el CePSO, con los siete profesionales psicólogos que lo integran, es un subsistema forma parte de EPEC que es el sistema mayor, y busca contribuir con sus acciones a lograr los objetivos e incrementar productividad general de la organización.

Las acciones que el equipo de salud lleva a cabo, se dirigen, tal como lo plantearon los autores, a asesorar a los gerentes de las áreas, en este caso de TCT. Los últimos, por su rol de líderes, son los responsables en primera instancia del desempeño del personal que conforma su equipo. El CePSO, por lo tanto, constituye una autoridad corporativa al realizar intervenciones que buscaban promover un clima saludable de trabajo, mediante el asesoramiento a los mandos medios. Estos últimos constituyen, entonces, autoridades lineales por poseer la facultad de tomar decisiones y dirigir las operaciones del área TCT. En línea con esto, el referente institucional expresó “El rol fundamental del psicólogo en una organización debería ser el de asesoramiento, y para poder hacerlo debes contar con la anuencia las autoridades y con la clara conciencia de ellos de la importancia de la salud mental en los trabajadores” (comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

Fue posible identificar diferentes tipos y modalidades de intervención realizadas por el equipo de salud de la empresa, todas ellas orientadas a promover el bienestar del grupo y de sus miembros, y en última instancia, de la organización en general, por lo que, tomando los términos de Acosta, Llorens Salanova y Torrente (2013) constituyen intervenciones positivas. Las

mismas, cumplían con las características de ser holísticas, inclusivas y a largo plazo: buscaban el bienestar general de todos los miembros del grupo, tanto en el aspecto físico como psicológico; fueron dirigidas e incluyeron a todos los miembros del equipo incluyendo a jefaturas, y buscaron generar cambios sostenibles en el tiempo, que no sólo calmaran la sintomatología grupal presente en el momento de la demanda, sino que resolvieran aspectos relacionales y de roles que se encontraban en la base del problema que la motivó. En línea con lo planteado, recuerdo que cuando participé de observadora en la primera reunión del equipo de salud con las jefaturas, me pregunté a mi misma, ¿cuál es el objetivo de este encuentro? Debido a que sentí que no se les había brindado a los demandantes una respuesta concreta a sus inquietudes, y posteriormente lo consulté con el CePSO. Me plantearon que la finalidad de las intervenciones se dirigía a establecer lineamientos que pudieran servir para el mejor funcionamiento del equipo ahora y en el futuro, y no intentar solucionar los conflictos específicos que surgen en el día a día (Registro N° 3).

Las intervenciones se realizaron en su totalidad de manera virtual, mediante la plataforma Zoom, con micrófonos y cámaras habilitadas para todos los miembros. En todas ellas participaron al menos dos personas ya que, según el equipo, esto permitía tener una mirada más objetiva de la situación que se presentaba (Registro N°7).

Para brindar una noción general de la forma en la que se estructuró el proceso, es pertinente plantear que el mismo constó en primer lugar de una entrevista con las jefaturas del área para conocer la problemática que motivó su demanda. En segunda instancia, se realizó una reunión grupal con todos los miembros del grupo, incluyendo también a las jefaturas, con motivo de conocer la percepción del resto de los integrantes acerca de lo que estaba ocurriendo en el área. Posterior a este encuentro grupal, se citó nuevamente a los jefes para conocer su percepción sobre la reunión y las resonancias que esta había tenido en el equipo. Se les explicó que, al no estar todos físicamente en el mismo lugar, se perdían los murmullos, y los indicios luego de las reuniones, que funcionan para el CePSO como indicadores de la actitud y los sentimientos de los trabajadores ante lo discutido (Registro N° 3). Esta última reunión motivó a que se llevaran a cabo reuniones individuales con todos los miembros integrantes de TCT debido a que, según lo expuesto por las autoridades, durante el encuentro los colaboradores no habían logrado exponer de manera abierta lo que sucedía.

Manteniendo siempre el anonimato de lo surgido en las entrevistas, fue que, a partir de lo expuesto en cada una de estos encuentros, se decidió realizar determinadas intervenciones en pos de mejorar el clima del grupo, aunque, como se explicará en detalle más adelante, las mismas no pudieron ser implementadas debido a que el proceso fue discontinuado.

La primera intervención que logré identificar en el proceso estuvo dirigida a las jefaturas y se orientó a dar una respuesta a la preocupación de las autoridades ante el comportamiento indeseable de uno de los miembros del área y el efecto que este generaba en el resto de los colaboradores, quienes comenzaban a copiar sus actitudes. La misma estuvo orientada a explicar que en todo grupo existen heterogeneidades, y el hecho que una persona no se comporte de la mejor manera no significa que sea “una manzana que pudre el cajón”: si bien algunas personalidades más vulnerables pueden copiar ciertas cosas, la mayor parte del grupo no se ve influido por eso, expresó un miembro del centro (Registro N°3). Esta intervención generó ciertos interrogantes en mí: me pregunté si realmente una persona que no ejerce correctamente su rol, no afecta a los demás compañeros de equipo. A mi parecer, sí existía un potencial para influir negativamente en el resto y más aun teniendo en cuenta que los jefes plantearon que había otros compañeros que empezaron a copiar ciertas conductas. Esta inquietud me motivó a preguntar a los profesionales acerca del por qué consideraban de esa manera, y comentaron que esto sucede siempre y cuando el líder del grupo sepa establecer límites claros y definidos. Y teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, es posible afirmar que ésta es una de las dificultades centrales que existen en el área, por lo que, si no se generaban intervenciones para lograr mayores definiciones en los roles de liderazgo, el resto del equipo sí podría verse influido negativamente por el comportamiento de éste miembro.

La intervención principal fue la presentación de dos informes diagnósticos, dirigidos a las jefaturas, por un lado, y al resto de los trabajadores por el otro, a partir de la información recabada a lo largo de todas las entrevistas realizadas. Más allá de que en estas instancias no se plantearon planes de acción concretos, el hecho de devolverle a las partes implicadas lo que estaba ocurriendo en el equipo con una mirada objetiva y externa, buscó generar modificaciones en sí mismo y se orientó a involucrarlos en el cambio que buscaban. En propias palabras de un miembro del CePSO al equipo:

“Más allá de lo que uno pueda aportar cómo equipo de salud, sin que ustedes se involucren va a ser difícil. Es algo que tiene que salir del mismo grupo, no es una receta que viene de afuera. Es importante que cada uno pueda tomar lo que le toca y hacerlo diferente, porque cuando hay una problemática grupal, nunca le pertenece a una sola persona”. (Registro N°19)

Ambos informes se encontraban estructurado por secciones, de la siguiente manera:

- Contextualización/recorrido histórico: resumen del recorrido realizado con el grupo, especificando las demandas y los encuentros que el CePSO había realizado hasta el momento
- Objetivos generales y específicos
- Factores protectores y factores de riesgo
- Sugerencias/medidas superadoras

Los objetivos planteados para cada informe apuntaban realizar un diagnóstico presuntivo de la situación actual del sector, específicamente identificar mecanismos de funcionamiento presentes en el colectivo de trabajo (CePSO, 2020). La diferencia principal entre ambos documentos radicaba en el uso de diferentes términos o expresiones con miras de no herir susceptibilidades de quienes escucharan las devoluciones. En la instancia grupal, se decidió no incluir lo hablado con las jefaturas, y no hacer referencia a la falta fragmentación percibida entre los mandos medios, para no reafirmar esta idea en los colaboradores. Sí se hizo referencia a esto en el informe dirigido a mandos medios. Con ellos, se cuidó de no hablar en términos de mentiras, sino hacer referencia a sobre interpretaciones que tiene lugar cuando la información no es transmitida de forma clara al equipo.

En cuanto a los factores protectores y de riesgo, se hizo referencia a los puntos que fueron desarrollados anteriormente al hablar de las dimensiones que influían en el clima laboral del área. Para volver a citar algunos ejemplos: como factores protectores, se destacó la unión grupal (excluyendo mandos medios), la presencia de espacios de comunicación y diálogo fluido entre compañeros, la correcta realización de las actividades del área. Como factores de riesgo, se mencionó la disconformidad económica con los salarios, la tendencia de los miembros del grupo a depositar en una sola persona las dificultades percibidas, la interpretación de ciertos modos comunicacionales como mentiras, falta de claridad en la ejecución de los roles de mandos medios, entre otros.

Las medidas superadoras para el área tenían que ver con la posibilidad de llevar a cabo prácticas grupales para fomentar mecanismos relacionales saludables y con miras a que pudieran generar y mantener un espacio de diálogo, del que hoy carecen. Se propuso para ello la aplicación de técnicas lúdicas, dinámicas de trabajo conjunto y espacios de reflexión, además de reforzar la línea jerárquica mediante un plan de capacitación de los mandos medios en manejo de personal, manejo en habilidades sociales y liderazgo que les permita fortalecer su rol, coordinar mejor y apoyarse mutuamente (Registro N° 20).

El proceso se vio interrumpido luego de la devolución de los informes diagnósticos, por cuestiones sanitarias: algunos miembros del equipo contrajeron covid-19 y el comienzo del plan de acción no tuvo lugar, al menos hasta noviembre del año 2020 cuando las practicas pre profesionales finalizaron. Sin embargo, en comunicación personal con los referentes institucionales pude tener conocimientos sobre cuales eran algunas de las intervenciones específicas que estaban planeadas.

En cuanto a las técnicas lúdicas, hicieron referencia a un ejercicio cuyo objetivo radicaba en que el equipo debía dibujar una casa, pero cada uno de los participantes contaba con una dificultad que obligaba a que necesitara de los otros integrantes para llegar a hacerlo: ojos vendados, manos atadas, boca u oídos tapados, etc. Esta técnica buscaba demostrar mediante el juego, la importancia del rol particular que cada uno ocupaba y necesidad consecuente de trabajar en equipo y de contar con otros para llegar a los objetivos propuestos de manera correcta: la importancia de ser complementarios (comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

Otra de las técnicas buscaba reflejar, mediante el juego, la importancia de la buena comunicación entre los miembros, que era uno de los problemas principales que aquejaba al equipo. En este caso, una persona con un dibujo en la mano, debía guiar a las demás por medio de la palabra para que logren plasmar ese mismo dibujo en sus hojas, sin mostrárselos en ningún momento. Al final del ejercicio se comparaban todos los dibujos para analizar la calidad de la comunicación generada entre todos los interlocutores (comunicación personal, 11 de diciembre de 2020).

También se barajó la posibilidad de realizar role-playing, para que los trabajadores puedan ponerse en el lugar de los mandos medios, y esto en el lugar de los colaboradores. Eso se buscaba generar empatía, verse en el lugar del otro y demostrar que no es sencillo ocuparlo (comunicación personal, 9 de diciembre de 2020).

Sin embargo, todas estas técnicas estaban pensadas para ser realizadas de manera presencial. En el caso de que el proceso no se hubiese interrumpido por cuestiones de salud del equipo, las intervenciones hubieran tenido que sufrir modificaciones para poder realizarse de manera virtual.

En relación con la virtualidad, cuando se consultó a los profesionales del CePSO acerca de las ventajas y desventajas que encontraban en esta nueva manera de trabajar, lograron identificar ambas. Por un lado, como desventajas mencionaron la dificultad para realizar reuniones virtuales grupales cuando los miembros del área TCT se encontraban físicamente en el mismo lugar de trabajo, debido al necesario uso del tapabocas: no permitía oír claramente lo

que expresaban ni detectar murmullos/comentarios/risas que puedan tener lugar por debajo de los mismos. Estos son datos muy importantes para los psicólogos cuando realizan intervenciones. En este sentido, el referente institucional expresó “Presencialmente podés saber más cosas, escuchar el rumor, los chistes o secretos que por ahí se dicen. Además, en video llamada, cuando son muchos tienen que pedir permiso para hablar, se solapan, no se entiende bien” (comunicación personal, 11 de diciembre de 2020). Por otro lado, se mencionó como una desventaja la imposibilidad de aplicar técnicas de intervención que requieren el contacto y la prespecialidad de los participantes. Ejemplos de ello son aquellas mencionadas cuando se desarrolló el plan de acción en el área TCT.

Por otro lado, también se identificaron ventajas en la virtualidad, sobre todo a la hora de realizar entrevistas individuales: “(...) podés hacer entrevista a las 3 de la tarde, a las 7 am, no hay excusas” (comunicación personal, 11 de diciembre de 2020). Plantearon continuar con esta modalidad para realizar seguimientos individuales, y ante casos en los que sea necesaria una reunión y por alguna razón los participantes no pudieran trasladarse hasta el lugar acordado para participar. En conclusión, lo virtual es positivo en el sentido que permite un acercamiento más rápido, que no depende de un viaje. Según el criterio del CePSO, es más fácil, rápido y económico, ya que evita costos para la empresa (Registro N° 19).

Cabe mencionar que todas las intervenciones y el trabajo en general, en contexto de pandemia tuvo características que lo hicieron muy diferente al trabajo virtual en un contexto distinto. Esto fue así porque, tal como lo plantea la O.I.T (2020) las personas se encontraban sometidas a niveles de muy altos de incertidumbre y estrés, tanto quienes debían quedarse confinados en sus hogares como aquellos trabajadores que debieron continuar exponiéndose al peligro en sus ambientes de porque realizaban actividades esenciales. El primer caso fue el del CePSO ya que tuvo que modificar su forma de trabajar para poder continuar realizando su labor desde el hogar; mientras que el segundo fue el del área TCT, ya que realizaban actividades consideradas esenciales. Ambos grupos se encontraban inmersos en la incertidumbre del contexto, con el agravante de que los miembros del área TCT se encontraron expuestos al riesgo de contagio, al aumento de la carga de trabajo y la reducción de los periodos de descanso, como consecuencia directa de la cantidad de compañeros que contrajeron el virus y debieron aislarse en sus hogares para evitar la propagación y recuperar su salud.

En consonancia con lo planteado por la OIT (2020) las consecuencias que se pudieron identificar en los sujetos fue el aumento de la fatiga y del nivel de estrés. Esto fue un punto que expresaron las jefaturas cuando realizaron la demanda en el mes de abril: los mandos medios expresaron que la pandemia había impactado en los sujetos generando gran descontento y

desgano, en gran medida por las condiciones en las que se realizaba la labor ese momento (personal reducido, personal administrativo ausente, temor al contagio, etc.) (Registro N°3).

Al mismo tiempo, la fatiga y el estrés también podían aumentar el riesgo de lesiones profesionales y accidentes del trabajo (O.I.T., 2020). Y esto era especialmente importante en este grupo que trabajaba con riesgo eléctrico, por el peligro vital que podía implicar cualquier error o desviación de las normas de ejecución establecidas en los protocolos.

Cabe destacar que, si bien la sintomatología manifestada no tuvo su origen en la pandemia, sí se vio exacerbada por este contexto. En línea con lo sugerido por la O.I.T (2020) para disminuir el malestar de los trabajadores, las intervenciones planificadas buscaban fortalecer el vínculo entre compañeros de equipo y líderes, intentando generar una red de contención que sirva de apoyo psicológico, regulación del estrés y del agotamiento manifestado, tanto para hacer frente a los efectos pandemia, como para generar una modalidad de vinculación que pueda mantenerse en el tiempo y sirva de contención para el día a día laboral.

9 REFLEXIONES FINALES

Habiendo transitado este acercamiento al rol profesional y, aunque no habiendo agotado, pero sí finalizado en la medida de mis posibilidades, el análisis de aquellos aspectos de interés surgidos en el proceso, considero oportuno retomar los interrogantes iniciales que fueron guiando y alumbrando mi recorrido, que se convirtieron en mis objetivos y me condujeron hasta este punto que de ninguna manera pretende ser final.

Mis primeras inquietudes, se orientaron a conocer puntualmente los aportes, las intervenciones, que los miembros del centro de salud llevaban adelante en pos de ayudar a generar un clima laboral saludable en el grupo de trabajadores del área de riesgo. Previamente a realizar el proceso de sistematización y análisis, estaba convencida de que las mismas tenían un lugar determinado en el proceso de intervención, que se ubicaban hacia el final, buscando dar una “solución” al problema planteado en la demanda.

Sin embargo, aprendí que las intervenciones están lejos de ser exclusivamente aquellas que se planifican hacia el final del proceso, cuando ya se tiene claramente definida cuál es la demanda y qué se quiere lograr, con un método específico para llegar a esos objetivos que se proponen. Pude dar cuenta de que las mismas están presentes desde el inicio de los encuentros, desde que se presenta la demanda inicial misma: el esfuerzo por parte de los psicólogos por tratar de integrar al problema a quienes lo exponen y piden una “solución” como algo que viene desde afuera a terminar con aquello que genera malestar. Este simple hecho, en sí mismo, de integrar a todos como parte del problema y, por ende, como parte de la solución, es una intervención fundamental para comenzar a trabajar en pos de dinámicas saludables.

Pude comprender que la intervención, e incluso en muchas ocasiones la parte central de esta, se encuentra en la instancia de devolución que se les realiza a las partes involucradas a la manera de diagnóstico. El devolverles a los colaboradores, de una forma más clara y “neutra” posible, lo que ellos mismos expresaron de diferentes maneras en las instancias de entrevistas en las que se buscaba conocer el porqué del conflicto que se hacía presente. El traducir la demanda, procesada y libre de la connotación emocional que cada integrante pudiera haber puesto en ella, era una manera muy importante de involucrar a todos en la problemática y comenzar a pensar a partir de allí, con la mirada y los esfuerzos enfocados en un mismo punto: si las energías individuales se dirigen hacia distintas direcciones, a lo que cada colaborador considera que es el foco del conflicto, puede volverse un proceso difícil y desgastante, que a fin de cuentas no logre la armonía buscada, ni lo que se considera un clima laboral saludable para el desarrollo de los trabajadores y de la organización en general.

Aprendí a tomar conciencia de que además de tener en cuenta las dimensiones teóricas que pueden influir en el clima de trabajo, el contexto en el que se realicen estas intervenciones, es

un aspecto igual o incluso más relevante que la teoría en sí. Tal vez desde este punto se deriva la dificultad de generar un consenso entre los teóricos acerca de cuáles son las dimensiones que influyen en el clima laboral. La misma problemática aquí analizada, en una organización diferente, hubiera sido abordada de otra manera, más allá de que las dimensiones teóricas involucradas hubiesen sido exactamente las mismas. En esta institución, por ser provincial, entraba en juego a la hora de llevar adelante un proceso con los colaboradores, la variable política, por ejemplo, un punto que a lo largo de mi recorrido como estudiante no había deparado y en el que seguramente en otra organización tampoco, pero se podrían en juego otras variables que aquí no se hicieron presentes y de las que aun hoy no soy consciente. Espero poder serlo y es mi desafío, en la medida en la que genere variadas experiencias como profesional en el área.

En relación directa con esta particularidad de las organizaciones, es que me pregunté qué papel jugaba la cultura organizacional, ya que allí residen las singularidades de cada grupo, y cómo se vinculaba con el clima percibido por quienes forman parte de ella. Buscando una respuesta en este sentido, me encontré con que referentes teóricos del tema, como Shein (1988), consideraban, el clima y la cultura como dos caras de un mismo proceso, que la cultura está en la base de lo que se reporta en términos de clima. Dejo en este punto, el interrogante abierto para futuras trabajos de investigación o sistematización, ya que, si bien pude dar cuenta en el presente desarrollo de algunos aspectos en este sentido, sería interesante poder analizar la vinculación entre ambos conceptos con mayor profundidad.

Por su parte, y en vinculación con el tercer objetivo del presente trabajo, identificar las consecuencias y dificultades que las dinámicas de trabajo generaban y podían llegar a generarse en esta área, de seguir manteniéndose invariables, me resultaba interesante principalmente porque entraba en juego el factor riesgo. Tal cómo creía previamente a realizar el proceso de búsqueda teórica y sistematización de la experiencia, efectivamente el impacto que podía llegar a tener un ambiente de trabajo que no fuera el óptimo, podría implicar, en última instancia, consecuencias fatales en las personas implicadas por el mínimo margen de error con el que se manejan quienes realizan actividades vinculadas a la tensión eléctrica. Afortunadamente, existen pasos previos que pueden guiar a los trabajadores por otros caminos saludables, en los que no estén implicadas pérdidas vitales ni se vea comprometida la salud mental, algunos de los cuales fueron expuestos a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

No quiero dar por terminadas estas reflexiones finales sin hacer mención nuevamente al entorno en el que toda la práctica se desarrolló. El contexto de pandemia, el trabajo virtual, fue un desafío para todas las partes involucradas: para los profesionales del CePSO, para el equipo

de trabajo con tensión, y para mí como estudiante. Para los primeros, implicó un desafío muy grande el tener que reinventar las formas de realizar su trabajo, buscando la manera de llegar a cada uno de los trabajadores que los necesitaban. Cabe destacar que, más allá de la intervención particular con el área analizada, el CePSO continuó realizando el seguimiento e intervenciones con otras personas de la empresa que se encontraban en situaciones particulares. Por otro lado, para el grupo de trabajadores esenciales, quienes, a pesar del temor que generaba salir de casa por miedo al contagio de coronavirus, no dejaron de cumplir con sus actividades diariamente, por lo que no quiero dejar de mencionarlo y de reconocerlos. Y, por último, para mí, como estudiante, el gran desafío fue seguir manteniendo la motivación y la curiosidad en el desarrollo del rol del psicólogo en el ámbito organizacional, sin tener la posibilidad de conocer la empresa, sus instalaciones, su gente, de vivir su cultura, algo tan ansiado para un estudiante en su último año de carrera. Sin dudas que si pude hacerlo fue por la cercanía que sentí desde el equipo de psicólogos y de mi tutora.

Hubo mucho esfuerzo de cada uno por tratar de dejar de lado durante el proceso y durante las entrevistas, toda la incertidumbre, los miedos, las situaciones personales que cada uno estaba atravesando a nivel personal y familiar en relación a la pandemia. Encender la cámara dentro del caos e intentar silenciarlo durante el tiempo que durara una video llamada, una entrevista. Mantener el profesionalismo, la neutralidad, cuando las emociones buscaban expresarse y muchas veces amenazaban con anular esa neutralidad profesional buscada. Fue un desafío complejo, que se iba desarrollando a la par del desafío que se encontraba vinculado a la demanda.

Personalmente, este ejercicio de mantener la neutralidad frente al otro más allá de las propias circunstancias personales, y de tolerar la frustración que surgía en ciertos momentos ante la imprevisibilidad del contexto y, por ende, del curso del proceso, fue un aprendizaje muy importante para mi camino como futura profesional. La previsibilidad que muchas veces otorga la universidad al estudiante, con sus procedimientos y sus normativas, dista mucho de lo que son las circunstancias reales en el ejercicio del rol y esta experiencia fue una muestra de ello.

Sin embargo, la virtualidad tuvo muchos aspectos positivos para destacar. Nos permitió estar en contacto, conocer de una manera distinta a personas con las que no tuvimos y tal vez no tendremos nunca la oportunidad de hacerlo personalmente. Les permitió a los profesionales del área de salud, llegar a los trabajadores de una manera tal vez impensada antes de la pandemia, pero que todos acordaron se mantendría cuando la misma terminara: un seguimiento, una intervención de urgencia, son fácilmente realizables por medio de una video llamada y ahorra costos, tiempos y acorta distancias. Pero, más allá de los beneficios que ellos pudieron

identificar, sobre todo, me permitió a mí ser parte de esta experiencia tan particular que le da el cierre a mi recorrido como estudiante.

Con esta mochila cargada de aprendizajes, y estando aún más segura que al comienzo acerca de mi interés en éste ámbito de la psicología, es que comienzo, nuevamente, otro camino de formación, ahora específicamente orientado al área organizacional-laboral.

Con la ética profesional como pilar, con lo aprendido hasta ahora, junto con mi inagotable curiosidad por seguir conociendo sobre este campo en pleno desarrollo, y con la genuina motivación por promover la salud mental en todos aquellos ámbitos en los que mi accionar pueda tener alcance, me dispongo a dar inicio un nuevo comienzo.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, H., Llorens, S., Salanova, M. y Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia psicológica*, 31(1), 101-113.
- Ameigeiras, A. (2007). El abordaje etnográfico en la investigación social. En I. Vasilachis de Giardino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp.107-149). Buenos Aires, Argentina: Gedisa.
- Arriola Miranda, M., Salas Rivera, E. y Bernabé González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Ciencias Estratégicas*, 19(25),109-127. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413008.pdf>
- Basso, I. S. (1998). Significado y sentido del trabajo docente. *Cadernos CEDES*, 19(44), 19-32. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32621998000100003&lng=pt&tlng=pt
- Borges, L. y Yamamoto, O. (2004). El mundo del trabajo. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade y A. V. Bastos (Eds.), *Psicología, organizaciones y trabajo en Brasil* (pp. 25-62). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Casas, S.B. y Klijn, T.P. (2006). Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-41. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19>
- Castro Solano A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Centro Preventivo de Salud Ocupacional (2020). Área Centro Preventivo de Salud Ocupacional [documentación interna]. Córdoba, Argentina.
- Centro Preventivo de Salud Ocupacional (2020). Informe diagnóstico. [documentación interna]. Córdoba, Argentina.
- Da Rosa Tolfo, S., Chalfin, M., Baasch, D. y Soares, J. (2010). 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 Neffa, J., De la Garza Toledo, E., y Muñiz Terra, L. (Comp.), *Trabajo, empleo, calificaciones*

profesionales, relaciones laborales e identidades laborales. Pp. 111-140. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

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

Federación de Psicólogos de la República Argentina (2013). Código de Ética Nacional. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.fepra.org.ar/feprav3/node/220>

Ferrero, A. (2015). Aspectos éticos en las prácticas de grado en psicología. *Perspectivas en Psicología, 12(especial)*. Universidad de San Luis, San Luis, Argentina. Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483547668002.pdf>

Gestión del bienestar emocional y del estrés en las organizaciones (2020). En Medrano, L. y Spontón, C.: *El bienestar de los equipos en las organizaciones laborales*. Universidad Siglo 21.

Grupo Motiva (2021). Factores motivacionales versus factores de mantenimiento. Aplicación. Recuperado de: <https://www.psicologialaboral.net/curso-3/>

Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

Herzberg, F. (1966). Trabajo y naturaleza del hombre. Cleveland, OH: World Publishing Co

Jara Holliday, O. (2010). La sistematización de experiencias, aspectos teóricos y metodológicos. Entrevista a Oscar Jara. *Matinal*, (4), 67-74.

Jara Holliday, O. (2011). Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias. Biblioteca virtual sobre sistematización de experiencias. 1-17.

Ley Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología N.º 7106. Córdoba, Argentina, 27 de septiembre de 1984. Recuperado de: <https://cppc.org.ar/disposiciones-para-el-ejercicio-de-la-psicologia/>

Ley Nacional de Salud Mental Argentina N.º 26657. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 3 de diciembre de 2010. Recuperado de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

- 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>
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>
- Marín Betancur, S., Delgado, A. y Naranjo Herrera, C. (2015). Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial*, (9), 52-55. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i9.10071>
- Organización Internacional del Trabajo (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo. Como fomentar el trabajo decente en el mundo digital*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Frente a la pandemia: garantizar la seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
- Reglamento de Especialidades. Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina, 30 de agosto de 2012. Recuperado de: <https://cppc.org.ar/reglamento-de-especialidades/>
- Reglamento para la ejecución de trabajos con tensión en instalaciones eléctricas de más de 1 kv. Córdoba, Argentina. 26 de septiembre de 2017.

- Santana Cárdenas, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Perspectivas en Psicología*, (10), 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
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es
- Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25 (42), 43-61. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. Ciudad de México, México: McGraw Hill.