



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

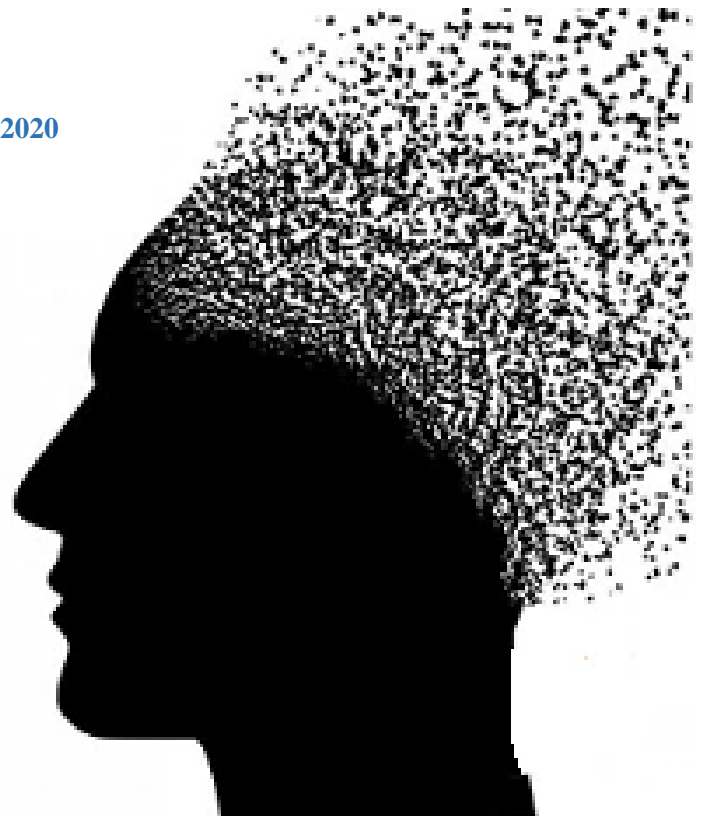
**Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para
la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del
COVID-19**

INFORME DE PRÁCTICA TUTOREADA

Noviembre de 2020

Estudiante: María Florencia ROSS

Director: Dr. Lucas J. PUJOL-COLS



Contenido

INTRODUCCION.....	3
CAPÍTULO II: CONSTRUCCIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL.....	5
SECCIÓN 1. La salud ocupacional desde una perspectiva positiva.....	5
SECCIÓN 2. La teoría de los recursos y las demandas laborales.....	6
SECCIÓN 3: Los riesgos psicosociales en el trabajo.....	9
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DEL CASO	10
SECCIÓN 1. Breve contextualización.....	10
SECCIÓN 2. Planteo estratégico.....	10
SECCIÓN 3. Servicios comercializados.....	11
SECCIÓN 3. Composición de la planta de trabajadores.....	13
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL CASO	17
SECCIÓN 1. Objetivos.....	17
SECCIÓN 2. Metodología.....	17
SECCIÓN 3. Resultados.....	19
CAPÍTULO V: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	34
CAPÍTULO VII: ANEXO.....	37

I - Introducción

En diciembre de 2019, se identificó en China una nueva cepa de coronavirus con suficiente potencial para convertirse en pandemia, denominada popularmente COVID-19. En Argentina, el 12 de marzo de 2020, se decretó la ampliación del estado de emergencia sanitaria y el inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO)¹ en todo el territorio nacional. Las consecuencias más relevantes generadas por el ASPO¹ fueron una caída importante en la producción, el crecimiento de la pobreza, el deterioro de la salud y el incremento de las desigualdades sociales. De acuerdo a los datos brindados por el INDEC (2020), el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 19,1% en el segundo trimestre del año, en comparación interanual frente al mismo período de 2019. Incluso, en el primer semestre del 2020, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 30,4%. Asimismo, “en el segundo trimestre las importaciones de bienes y servicios se desplomaron un 30,1 %, las exportaciones cayeron un 11,7 %, la formación bruta de capital fijo se contrajo un 38,4 %, el consumo privado descendió un 18,9 % y el público un 10,4 %”². De acuerdo a datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, más de 42.000 PYMES han cerrado desde el mes de marzo. Éstas representan el doble de las que se vieron forzadas a cerrar en la crisis del 2001-2002. Las cifras expuestas reflejan un estancamiento en el nivel de actividad y la paralización de gran parte de la economía, lo que ciertamente ha impactado en el deterioro de la salud y la calidad de vida de las personas.

La crisis provocada por la pandemia ha conducido a una profundización del rol del Estado a través de políticas concretas como la construcción de hospitales, la eximición de cargas patronales, la fijación de precios máximos, el ingreso familiar de emergencia, el lanzamiento de créditos para PYMES, prórrogas en la prohibición de despidos, bonos al personal de la salud, asignaciones familiares, prórrogas al distanciamiento social,

¹ Corresponde a las siglas del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, dispuesto en la República Argentina, consultar en argentina.gob.ar; <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento>

² Ver nota publicada en efe.com el 22 de Septiembre de 2020; <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-pib-de-argentina-registra-una-historica-caida-golpeado-por-la-pandemia/20000011-4349395>

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

entre tantas otras³. Las medidas adoptadas fueron realizadas con la finalidad de evitar el colapso del sistema de salud, reducir el número de muertes por COVID-19 y mitigar el impacto de la crisis a nivel económico y social.

Además, el ASPO generó cambios en la rutina de los hogares, el trabajo, la comunicación, la movilidad y las dinámicas de interacción social⁴. Por ejemplo, muchos trabajadores no estaban acostumbrados a la utilización de tecnologías en el trabajo, el cual fue siempre mayormente presencial. Con la pandemia del COVID-19 estas dinámicas se transformaron completamente. Este proceso de adaptación en la forma de realización de las tareas requirió, además, que los empleados pongan a prueba su fortaleza psicológica y desarrollen nuevas competencias para el trabajo remoto, lo que se tradujo rápidamente en un cambio (y, en muchos casos, un aumento) de las demandas laborales. En efecto, “el trabajo a distancia exige a muchas personas utilizar sus capacidades de otra forma, fuera del lugar de trabajo físico y a veces sin el espacio ni recursos suficientes”⁵. Más aún, investigaciones recientes demuestran que los puestos medios o de supervisión suelen ser los más afectados, pues han tenido que atravesar por mayores niveles de estrés en sus roles, debido principalmente a su alta responsabilidad⁶.

Frente al contexto descrito en los párrafos precedentes, se deduce que es fundamental estudiar los cambios que la pandemia del COVID-19 ha ocasionado en el trabajo, así como los efectos que estas transformaciones han tenido sobre la salud ocupacional de las personas en las organizaciones. Específicamente, este Informe de Práctica Tutoriada se propone analizar esta problemática en el contexto del Colegio

³ Consultar el detalle de medidas adoptadas en pandemia en [argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno); <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

⁴ Ver nota publicada en noticias.uai.edu.ar el 2 de Junio de 2020; <https://noticias.uai.edu.ar/facultades/psicolog%C3%ADa-y-relaciones-humanas/pandemia-de-coronavirus-por-qu%C3%A9-la-terapia-ocupacional-es-fundamental-en-la-crisis/>

⁵ Ver nota publicada en [infobae.com](https://www.infobae.com) el 26 de Abril de 2020; <https://www.infobae.com/educacion/2020/04/26/los-docentes-desbordados-en-medio-de-la-pandemia-mi-dia-a-dia-se-convirtio-en-un-caos/>

⁶ Ver nota publicada en [endeavor.com](https://www.endeavor.org.ar) el 19 de Mayo de 2020; <https://www.endeavor.org.ar/sindrome-burnout-coronavirus-los-efectos-la-pandemia-los-trabajadores-argentinos/>

Musical IDRA, con el propósito adicional de identificar posibles estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores en este tiempo de pandemia.

II - Marco conceptual

1. La salud ocupacional desde una perspectiva positiva

La denominada Psicología Organizacional Positiva tiene sus orígenes en la década de los 90' en los Estados Unidos y hace referencia al “estudio del funcionamiento óptimo de las personas y los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova, 2008, p. 183). Por su parte, Salanova, Martínez Martínez y Llorens Gumbau (2014) la definen como el estudio y campo de acción orientado a evaluar el funcionamiento de las organizaciones y de las variables que inciden en la salud de los individuos, con la finalidad de implementar estrategias tendientes a mejorarla. Tal y como lo describe Salanova, (2008), las *organizaciones saludables* se centran en el cuidado de la salud dentro de los procesos de trabajo. En contraste, las *organizaciones negativas o tóxicas* se caracterizan por la presencia de líderes negativos, falta de motivación, estrés laboral, conflicto organizacional y un mal clima laboral, elementos que contribuyen al deterioro de la salud mental de los trabajadores (Camacho Ramirez y Mayorga, 2017).

Al respecto, Salanova (2009) desarrolló un modelo de organización saludable compuesto por tres elementos:

- *Las prácticas organizacionales saludables*, que incluyen tres tipos de recursos:
 - *Recursos organizacionales*. Incluyen las prácticas directivas y de recursos humanos, a través de estrategias como la selección y socialización de nuevos empleados, la capacitación y el desarrollo de competencias. Estas prácticas organizacionales suelen generar la aparición de sentimientos de orgullo, pertenencia y lealtad (Salanova, 2009; Hernando, 2007).
 - *Recursos sociales*. Se refiere a las relaciones laborales entre los empleados y empleadores que fomentan el desarrollo social dentro de la

organización. Dentro de estos recursos se pueden citar: canales abiertos para la comunicación, liderazgos saludables y una cultura de calidad (Salanova, 2009; Ramos, 2015).

- *Recursos de la tarea.* Se refieren a las características de las tareas del trabajador. Para lograr la eficacia y la salud en el trabajo, las organizaciones saludables son aquellas que fomentan el desarrollo de experiencias positivas relacionadas con la tarea, proporcionando recursos de información, autonomía, claridad en las tareas, combinación de tareas para evitar el aburrimiento, etc. (Salanova, 2009; Frías, 2014).
- *Los empleados saludables.* Dentro de esta categoría se incluyen conceptos tales como el capital psicológico positivo (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia). Una organización saludable se relaciona con empleados saludables en el sentido de que, si una organización ofrece todos los recursos necesarios para desarrollar prácticas laborales saludables, los empleados se caracterizarán por tener un adecuado bienestar psicosocial en el trabajo.
- *Los resultados organizacionales saludables,* es decir, productos y/o servicios de excelencia, y relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

En resumen, este modelo propone que las organizaciones que ofrecen recursos laborales, estimulan el desarrollo de los empleados y promueven la generación de ambientes organizacionales saludables son capaces de promover la salud ocupacional en el trabajo, lo que conllevará a que se beneficien, indirectamente, de una mejora en los resultados organizacionales. Los ambientes laborales saludables con aquellos que permiten la integración del trabajador, su participación y empoderamiento, la cooperación multisectorial y multidisciplinaria, la justicia social y la sustentabilidad, contribuyendo a que el trabajador se sienta bien y seguro con él mismo y con los demás, para asegurar su éxito en todos los aspectos de su vida (Salanova, 2009; OMS, 2010; Hernando, 2007).

2. La teoría de los recursos y demandas laborales

Para comprender la salud en el trabajo es importante explicar las bases que sustentan al modelo de demandas y recursos laborales (D-RL; Bakker y Demerouti, 2013). El

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

modelo de D-RL propone que la salud ocupacional se ve afectada por la interacción entre dos grupos de factores del trabajo. Por un lado, se encuentran las *demandas laborales*, que se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden afectar la salud mental y física, puesto que exigen al empleado la inversión de distintos recursos energéticos, físicos o psicológicos. Los *recursos laborales*, por otro lado, se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que contribuyen a elevar la satisfacción laboral y el nivel de *work engagement*, puesto que resultan funcionales para el alcance de las metas, mitigan el impacto de las demandas laborales y estimulan el crecimiento y desarrollo personal (Bakker y Demerouti, 2007).

Cabe señalar que el *work engagement* es un constructo que refleja un estado de funcionamiento óptimo de los empleados, que se manifiesta en niveles elevados de motivación, involucramiento y compromiso con la organización (Schaufeli y Salanova, 2007). En otras palabras, constituye un estado mental positivo de plenitud, que se refleja en niveles elevados de vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008). Al respecto, Salanova, Martínez y Lorente (2005) definen los *obstáculos organizacionales* como “los factores tangibles del ambiente laboral que tienen la capacidad de restringir el desempeño” (p.39). En contraste con estos obstáculos organizacionales, se encuentran los *facilitadores*, que se definen como “las acciones y las estrategias dirigidas a mitigar los problemas ocasionados por los obstáculos que pueden interferir en la actuación” (p.39).

Numerosas investigaciones han demostrado que los recursos y demandas laborales suelen afectar la salud por vía de dos procesos relativamente independientes (Bakker y Demerouti, 2013). Por un lado, las excesivas exigencias del trabajo tienden a perjudicar la salud del trabajador, ya que contribuyen a agotar sus recursos energéticos. Por el otro, los recursos laborales suelen mejorar el bienestar del individuo y su vinculación afectiva con el trabajo por medio de la activación de procesos motivacionales. Asimismo, existe evidencia que señala que ambos grupos de factores suelen interactuar para generar una influencia positiva sobre el individuo. Esto ocurre cuando los recursos son capaces de amortiguar el impacto de las demandas laborales sobre la salud, y/o cuando las

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

demandas amplifican el efecto motivacional de los recursos laborales (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007).

Con sustento en el modelo D-RL, si bien las demandas laborales son capaces de actuar como obstáculos organizacionales y, por ende, tienen potencial para ser perjudiciales para la salud de los empleados, tal y como argumentan Pujol-Cols y Arraigada (2017), existe evidencia de que “la relación entre los factores psicosociales laborales y sus consecuencias fisiológicas, psicológicas y conductuales se ven moderadas por un conjunto de *recursos personales* que contribuyen a amortiguar los efectos negativos de los estresores y del distrés laboral sobre la salud ocupacional” (p. 102) (ver también Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007). Uno de estos recursos personales es el *capital psicológico positivo*, el cual constituye un estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por:

- a) La *autoeficacia*, es decir, el grado de que la persona tiene en sí mismo para emprender y alcanzar el éxito en tareas desafiantes;
- b) El *optimismo*, es decir, la tendencia del sujeto a hacer atribuciones positivas sobre tener éxito actual y futuro;
- c) La *esperanza*, es decir, ser perseverante en el cumplimiento de las metas y, en aquellos casos donde sea necesario, reinventar el camino hacia las mismas; y
- d) La *resiliencia*, es decir, la capacidad de la persona de recuperarse de una situación difícil y salir fortalecido de ella (ver Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007)

La literatura ha mostrado que los recursos personales también condicionan las estrategias empleadas por los individuos para hacer frente a las demandas laborales. Para Lazarus y Folkman (1986) existen tres tipos de estrategias de afrontamiento del estrés: (1) las estrategias centradas en la *resolución del problema (problem-solving coping)*, las cuales consisten en diseñar acciones dirigidas a reducir o eliminar el estresor que produce estrés; (2) las estrategias *centradas en las emociones (emotion-focused coping)*, las cuales consisten en recurrir a un grupo de procesos cognitivos a fin de disminuir la alteración emocional; y por último (3) las estrategias centradas en la *evitación (avoidance coping)*, las cuales consisten en distanciarse o removerse física o psicológicamente del objeto, persona o situación que genera estrés. En general, las

personas con mayores recursos personales suelen recurrir con más frecuencia a las estrategias de resolución de problemas y con menos frecuencia a las estrategias basadas en la evitación (Lazarus y Folkman, 1986).

3. Los riesgos psicosociales en el trabajo

Son muchos los autores que coinciden en que el trabajo y las relaciones de empleo han cambiado profundamente en las últimas décadas (Parker, Wall y Cordery, 2001). Esto ha llevado a que los académicos y directivos se preocupen cada vez más por estudiar los factores de riesgo psicosocial que afectan la calidad de vida de los empleados, con el propósito de diseñar estrategias de intervención que preserven su salud y efectividad en el trabajo (Pujol-Cols y Arraigada, 2017). En tal sentido, Moreno (2011) define los riesgos psicosociales en el trabajo como una serie de incidencias que pueden generar algún tipo de afección en la integridad y salud del empleado. Asimismo, Kyaw-Myint, Strazdins, Clements, Butterworth y Gallenger (2017) señalan que los riesgos psicosociales en el ámbito del trabajo se refieren a cuestiones que hacen al diseño y gestión del trabajo (y su contexto social y organizacional) que tienen el potencial de causar daño psicológico o físico en los empleados.

Al respecto, Unda, *et al.* (2016) señalan que los factores de riesgo psicosocial más presentes en el trabajo son aquellos relacionados con la salubridad, el mal ejercicio de las actividades laborales, la mala aplicación de las habilidades, el trabajo excesivo, el ritmo laboral ajetreado, la inexistencia de controles adecuados, la inseguridad laboral, el ambiente tóxico de trabajo, entre otros. Resulta relevante señalar también la postura de Mathisen, Bronnick, Arntzen y Vestly (2017), quienes argumentan que los cambios organizacionales también pueden representar un riesgo psicosocial para el trabajador, en la medida en que acrecientan la incertidumbre, la ambigüedad y la inseguridad laboral. En este sentido, los cambios a menudo implican importantes transiciones para los empleados, como cambios en los roles y tareas, nuevos líderes y compañeros de trabajo, inestabilidad laboral, entre otros, lo que ciertamente acrecienta los riesgos psicosociales en el trabajo.

Sobre la base de las ideas presentadas en el párrafo precedente se concluye que los riesgos psicosociales pueden generar consecuencias importantes en la salud de

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

los trabajadores, ya sea a nivel afectivo, fisiológico o conductual, incluyendo, por ejemplo, agotamiento emocional, depresión, enfermedades cerebrovasculares y cardiovasculares, etc. (Neffa, 2015; Moreno, 2011). En definitiva, resulta importante tener en cuenta éstas y otras potenciales fuentes de estrés para el trabajador y, a partir de allí, diseñar estrategias y políticas de intervención que prevengan las consecuencias negativas para su salud y bienestar, sobre todo en un contexto de pandemia que ha generado tantas transformaciones en las organizaciones y en la vida laboral y personal de los individuos.

III - Presentación del caso

El presente trabajo será realizado en el Sector Administrativo del Colegio Musical IDRA (Instituto de Diagnóstico y Recuperación del Aprendizaje).

1. Breve contextualización

El Colegio Musical IDRA se encuentra ubicado en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires. Es una institución que brinda servicios educativos en diferentes niveles: inicial, primario, secundario y superior, profundizando sus conocimientos en el arte y la música como símbolos de enseñanza y aprendizaje. El establecimiento fue fundado en el año 1987 por el profesor Román González y su esposa Marta Petrarca. Gracias a su espíritu solidario, el Colegio conjuga la protección de los intereses de cada estudiante y la participación activa de la comunidad en diversos eventos y actividades que se desarrollan durante todo el año. El Colegio Musical se caracteriza por contar con un equipo de educadores fuertemente apasionados por la tarea de enseñar, que están convencidos de que la escuela es un lugar para ser y un espacio de encuentro, aprendizaje y crecimiento, tanto para los jóvenes como para los adultos.

2. Planteo estratégico

Misión: IDRA es un centro educativo que cuenta con cuatro niveles de enseñanza: inicial, primario, secundario y superior. Brinda un servicio de calidad integrando el nivel académico, los vínculos, el arte y la creatividad, impulsado por un espíritu de superación permanente.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Visión: Busca ser una institución educativa líder que conjuga innovación, arte y experiencia.

Valores:

- a) *Colaboración:* prioriza el trato humano con cada uno de sus agentes de interés, procurando escuchar sus necesidades y actuar en consecuencia.
- b) *Calidad:* busca brindar siempre una respuesta satisfactoria a sus clientes/ usuarios, intentando que sea la mejor posible: eficaz, ágil y personalizada.
- c) *Innovación:* se trata de una institución viva y dinámica, que logra innovar en función de las necesidades y oportunidades del medio.
- d) *Pasión:* la pasión moviliza a sus directivos a buscar el desarrollo integral de quienes conforman la institución e inspirarlos a dar lo mejor de sí mismos.
- e) *Solidez:* se encuentra respaldada por 35 años de experiencia en el sector y por una red profesionalizada de docentes y administrativos.
- f) *Respeto:* respeta, acepta y promueve la diversidad en todas sus formas.
- g) *Profesionalismo:* promueve la mejora continua, alentando a los miembros de la organización a que brinden lo mejor de sí mismos con un alto sentido del deber y demuestren un interés constante en aprender y compartir el conocimiento.

3. Servicios comercializados

IDRA es un colegio con cuatro niveles: inicial, primario, secundario y superior. Hoy cuenta con 1.900 alumnos distribuidos en sus diferentes niveles educativos, en turno mañana y en turno tarde. Además, a través de sus respectivas jornadas extendidas, IDRA ofrece una variada oferta de actividades extra-programáticas y de extensión cultural, empleando para ellos tres edificios en sus actividades y generando una fuente de trabajo a más de 350 personas.

Con respecto al nivel superior específicamente, se ofrecen distintos profesorados, tecnicaturas, licenciaturas y trayectos de capacitación (por ejemplo, Profesorados en Nivel Inicial, Especial e Inglés; Tecnicaturas en Seguridad e Higiene, Psicopedagogía y Acompañante terapéutico; Tramo de Formación Pedagógica para Profesionales y Técnicos; y, en articulación con la Universidad de Morón, las Licenciaturas en

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Seguridad e higiene en el trabajo y en Psicopedagogía). Cabe señalar que esta unidad de negocios fue fundada en 1998 con el propósito de contrarrestar la capacidad ociosa que se tenía en horario vespertino, formar a los docentes que pasarían a cubrir cargos en el Colegio en el futuro y brindar a los estudiantes de los profesorados una escuela de aplicación modelo en arte y tecnología para la realización de sus prácticas. Este nivel cuenta actualmente con 2.186 egresados, una matrícula de 540 alumnos y un sólido cuerpo de profesores. Las actividades se desarrollan de lunes a viernes en horario vespertino y durante toda la jornada de los días sábados.

Además, IDRA también cuenta con una escuela de música, que ofrece talleres instrumentales y vocales abiertos a la comunidad (por ejemplo, de piano, teclados, batería, percusión, saxo, flauta traversa, violín, trompeta, violonchelo, canto, ensambles instrumentales y vocales). Cuenta actualmente con una matrícula de 240 niños y jóvenes en sus diferentes talleres y un cuerpo de profesores altamente reconocidos en la ciudad. Los estudiantes de esta escuela suelen participar de propuestas tanto internas como externas a la institución, incluyendo producciones de alcance nacional (por ejemplo, compartieron escenario con personalidades como Litto Nebia, Patricia Sosa, El choque Urbano, Baglietto y Vitale, entre otros).

Finalmente, IDRA cuenta con un club de verano, un club de hockey, un área de extensión cultural y una productora de espectáculos. Club de verano: arte, deporte y vida en la naturaleza en vacaciones de verano. Propuesta abierta a la comunidad, que brinda servicios desde los 18 meses hasta los 12 años. Esta unidad de negocios se inició en el 2008, respondiendo a las necesidades del mercado y la competencia. Mar del Plata, como ciudad turística, genera mayor necesidad de cuidado de los hijos de personas que trabajan relacionadas con esta actividad. Por otra parte, la situación de los alumnos de IDRA que asistían a otras instituciones durante el verano, podía transformarse en amenaza. Esta actividad creció a partir del liderazgo de sus propios profesores, y durante la última temporada sumó 250 participantes. La satisfactoria experiencia vivida por los participantes inscriptos, hizo que algunos chicos que provenían de otras instituciones, decidieran inscribirse en el nivel inicial o primario de IDRA. Club de hockey: cuenta con todas las divisiones compitiendo en la liga local y regional. Es una actividad abierta a la comunidad que tuvo su origen en la búsqueda de

fidelización al Colegio de las alumnas que participaban. Las propias jugadoras proponen anualmente actividades para solventar los viajes en los que compiten fuera de la ciudad.

4. Composición de la planta de trabajadores

La estructura operacional de IDRA, que nació en la vivienda de la familia fundadora en el año 1983, cuenta actualmente con 3 edificios y una oficina administrativa adquirida recientemente y 6.209 metros cuadrados construidos. Los espacios equipados y ambientados para actividades artísticas son utilizados, además, para la realización de diversas propuestas artísticas de la comunidad, como, por ejemplo, los ensayos del coro del Conservatorio Provincial de Música. Dentro del equipamiento de las aulas, alumnos y docentes valoran especialmente el cambio del tradicional pizarrón y tiza por pizarras digitales interactivas.

La dinámica de trabajo contempla la labor conjunta de miembros de la familia fundadora y personal de la alta gerencia. El Consejo Directivo se encuentra integrado por dos de sus dueños: Sandra González y Fernando Román González, encargados de la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el funcionamiento de la institución, tales como:

- a) Establecer políticas y definir estrategias;
- b) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo;
- c) Adoptar el reglamento de la institución, de conformidad con las normas vigentes;
- d) Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa;
- e) Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y la forma de recolectarlos;

La Dirección General está representada por Sandra González, encargada de la conducción del Colegio en general, tanto en el ámbito académico como en el ámbito administrativo. Dentro de sus funciones se encuentran:

- a) Rendir cuentas ante el Consejo Directivo y los socios acerca del cumplimiento de las políticas fijadas y de los resultados alcanzados;

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

- b) Proponer los objetivos del plan estratégico a partir de los aportes de los distintos equipos de trabajo;
- c) Promover relaciones institucionales con el fin de sostener e incrementar el capital social de la organización;
- d) Generar la agenda de trabajo con la dirección institucional y administrativa, los asesores externos, el estudio contable y los auditores;
- e) Monitorear la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos establecidos.

La Dirección Institucional y Administrativa está a cargo de Fernanda Hermida y Mariana Lalli. Dentro de sus funciones encontramos:

- a) Generar la agenda de trabajo institucional, en consonancia con el plan estratégico;
- b) Gestionar el cumplimiento de los objetivos;
- c) Realizar y compartir informes para orientar la toma de decisiones;
- d) Promover un clima institucional propicio para la mejora continua.

El Colegio cuenta con cuatro niveles de enseñanza (Inicial, Primario, Secundario y Superior), cada uno de ellos con un Director/a, quienes, a su vez, cuentan con sus respectivos Vicedirectores/as, Secretarías/os y preceptores/as a cargo, además de los profesores/as de cada asignatura.

IDRA cuenta con un total de 398 empleados directos. En el área de la Administración encontramos a la Directora Administrativa (Mariana Lalli), quien delega las funciones de gestión y conducción en la Vicedirectora Administrativa (Stella Enriquez). La Administración tiene a su cargo a la Contadora Interna, encargada del control interno en lo que respecta a contabilidad y auditoría (María Florencia Ross, con sus colaboradoras del área contable Sandra Chaparro y Daiana Pastor), al Personal de RRHH, con su respectiva Jefa (a cargo de Adriana Biasotti, junto a sus colaboradora Martín Fierro y Carolina Montenegro) y al área de Tesorería y Facturación (a cargo de María Elena González y sus colaboradores encargados de las cobranzas, elaboración de informes de mora, facturación: Marcela Sequeira, Jorge Bayón y Nadia Ferré). En el área de Compras y Gestión con Proveedores, encontramos a Julia Villaverde, encargada del control interno de compras y apoyo a cuestiones internas del Colegio. Martín Lion también ayuda en este sector con búsquedas de presupuestos de compras, pagos y

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

asistencia en trámites varios. El área de Mantenimiento y Seguridad se encuentra a cargo de la Técnica en Seguridad e Higiene Rocío Taliercio. En dicha área encontramos a las personas encargadas de la seguridad del Colegio, que se abocan a monitorear la seguridad y el resguardo del personal, los establecimientos y el equipamiento. En lo que respecta al personal de maestranza y limpieza, se cuenta con varios empleados encargados de mantener la salubridad, así como también de apoyar en las actividades y eventos artísticos con el armado de escenografía, el traslado de mueblería, etc.

Adicionalmente, IDRA cuenta con el staff externo para cuestiones impositivo-contables (a cargo de Melisa Gómez) y el staff externo de asesoramiento legal (a cargo de la abogada Silvina Carnero).

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

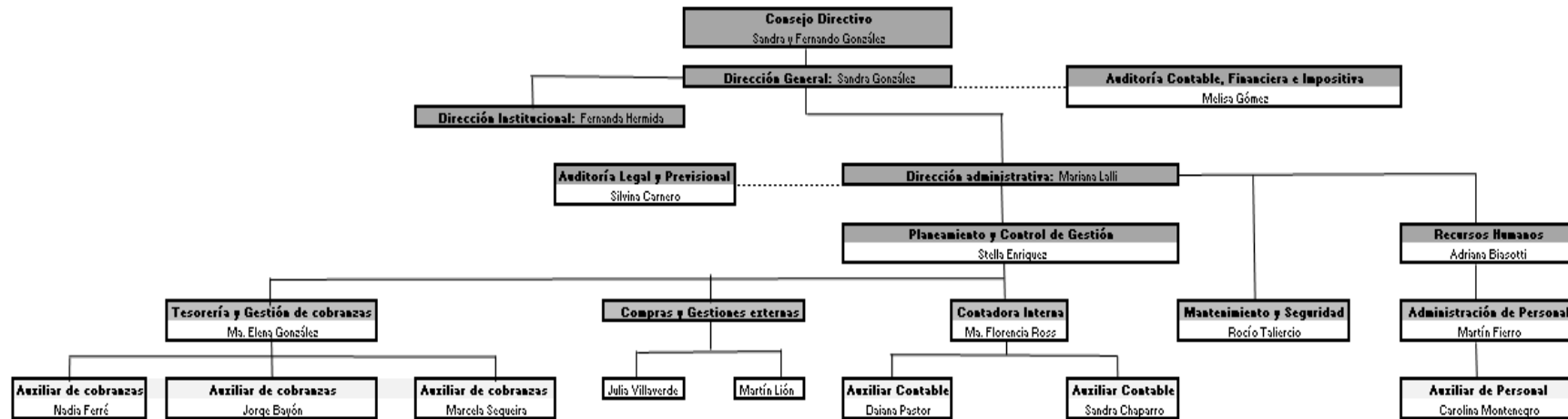


Figura 1. Organigrama correspondiente al Área de Administración del Colegio Musical IDRA

Fuente: elaboración propia

IV – Análisis del caso

1. Objetivos

Este trabajo persigue dos objetivos. Por un lado, describir los cambios que se han producido en las dinámicas del trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19 en el sector de Administración del Colegio Musical IDRA, y, por otro lado, analizar sus efectos sobre la salud ocupacional de sus trabajadores. El mismo se realiza con el propósito de proponer estrategias de intervención que permitan mejorar la realidad diagnosticada.

2. Metodología

Los participantes fueron seleccionados con permiso de las máximas autoridades académicas del Colegio y consistieron en empleados del Sector de Administración que estuvieran interesados y/o dispusieran de tiempo para participar del estudio. Específicamente, en este trabajo se recurrió a una muestra no probabilística (cualitativa) de 5 (cinco) trabajadores del área de Administración del Colegio Artístico IDRA, cuya misión consiste brindar servicios educativos de calidad integrando el nivel académico, los vínculos, el arte y la creatividad, y estimular un espíritu de superación permanente.

Para el análisis y recolección de datos se realizaron entrevistas en profundidad, entendidas como una interacción verbal cara a cara constituida por preguntas y respuestas orientadas a objetivos específicos (Oxman, 1998). Las entrevistas se realizaron con la intención de identificar los cambios que se han producido en las dinámicas del trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19 en el sector de Administración del Colegio Musical IDRA, además de analizar sus efectos sobre la salud ocupacional. Las mismas fueron realizadas a través de una video-llamada por medio de la plataforma Zoom, y cada una de ellas fue grabada en su totalidad, previo consentimiento expreso de los participantes. La duración de cada entrevista osciló entre 15 y 20 minutos, dando como resultado más de 1 hora completa de grabación.

Durante las entrevistas, el rol del entrevistador se limitó a: (a) brindar clarificación, si el entrevistado no comprendiera alguna pregunta; (b) solicitar al entrevistado que profundice determinado tema cuando fuera necesario; (c) retomar la conversación, si la misma se escapara de los objetivos del trabajo bajo análisis.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Previo a cada entrevista, los participantes fueron seleccionados e informados de los objetivos del trabajo y se les solicitó que firmaran un formulario de consentimiento informado, en cumplimiento con los lineamientos de la Declaración Internacional de Helsinki de 1964 y la Declaración de Singapur de 2010. Es importante señalar que las grabaciones de las entrevistas son confidenciales y se encuentran bajo estricta custodia.

Con el propósito de brindar heterogeneidad y, por ende, representatividad teórica a la muestra cualitativa (ver Tabla I), se procuró la participación de empleados administrativos con distinta edad, estado civil (e.g., casado, soltero, separado), nivel educativo (e.g., secundario, terciario, universitario), estructura familiar (e.g., con familiares a cargo o sin familiares a cargo), antigüedad y dedicación (i.e., menos de 20 horas semanales, entre 20 y 40 horas semanales o más de 40 horas semanales).

Tabla I. Estructura de la muestra cualitativa

Código	Género	Edad	Estado Civil	Nivel educativo	Familiares a cargo	Cargo	Antigüedad	Dedicación	Condición
E1	Femenino	39	Separada	Terciario completo	Si	Administrativo	7 años	entre 20 y 40 hs semanales	Indeterminado
E2	Femenino	52	Casada	Secundario completo	Si	Administrativo	6 años	entre 20 y 40 hs semanales	Indeterminado
E3	Femenino	33	Soltera	Terciario completo	Si	Administrativo	8 años	entre 20 y 40 hs semanales	Indeterminado
E4	Femenino	32	Casada	Universitario completo	No	Vicedirectora Administrativa	6 años	más de 40 hs semanales	Indeterminado
E5	Femenino	40	Casada	Secundario completo	Si	Administrativo	5 años	entre 20 y 40 hs semanales	Indeterminado

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las recomendaciones de Eisenhardt (1989), previo a iniciar la recolección de datos, se confeccionó una guía de entrevista que incluyó una serie de tópicos que se desprendieron directamente de las preguntas de investigación. Las preguntas se centraron en cuestiones que hacen a las condiciones de trabajo del Sector Administración dentro del Colegio seleccionado a raíz de la pandemia del COVID-19 (e.g., cambios en el trabajo, comunicación, gestión del cambio y liderazgo, capacitación, equipamiento, salud ocupacional). Específicamente, la guía de entrevista (ver Anexo) se compuso por los siguientes apartados:

- Una sección con preguntas de clasificación sociodemográfica y laboral.
- Una sección que indaga sobre los cambios percibidos por los participantes en las dinámicas de su trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19.
- Una sección que indaga acerca de la salud ocupacional de los participantes en términos de su salud física y su salud mental.

3. Resultados

A. Cambios en el trabajo

En primer lugar, los participantes reportaron que han experimentado distintos cambios en la modalidad de su trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19. En efecto, la mayoría de ellos han sumado actividades de *home office*, en conjunto con algunas horas de trabajo presencial (Categoría A1). Los primeros meses fueron caóticos para la organización. Tal es así que, a fines de marzo y durante todo el mes de abril, las tareas administrativas se llevaban a cabo desde los hogares, donde el personal intentaba organizar sus tareas de la manera más eficiente posible. Cuando Mar del Plata pasó a fase 3, hubo mayor flexibilidad en el abordaje de tareas para poder llevarlas a cabo en forma semi-presencial en algunos sectores de la organización, con el fin de poner al personal de atención al público y a parte del equipo del área de atención a disposición del personal docente, tomando todos los recaudos de protección y aplicando los protocolos de seguridad e higiene para evitar la propagación del virus. Esto lo señala la participante E1 a continuación.

Extracto 1: “En Fase 3 trabajamos divididos en 2 grupos, uno asiste tres veces por semana y otro 2 veces, el resto del personal de administración trabaja desde sus casas. En la puerta hay un guardia de seguridad que registra quienes asisten, toma la temperatura y pone alcohol, todos utilizamos tapabocas y tenemos un cristal tipo box en los escritorios” [E1, género femenino, 39 años, separada, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 7 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Asimismo, como puede observarse en el testimonio de E1 y E4, las participantes señalaron que la pandemia del COVID-19 aumentó el número y la diversidad de las actividades administrativas desarrolladas por este sector y, más específicamente, en el área de cobranzas y atención al público, lo que generó cierta sobrecarga de trabajo (Categoría A2). Algunas de estas tareas adicionales incluyeron llamadas a deudores morosos, envíos de links de pago a padres, gestión de recibos y cobranzas en atención al público, implementación de nuevas modalidades de pago, atención a nuevas exigencias

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

del personal docente, nuevos informes gerenciales para la toma de decisiones estratégicas, análisis de presupuestos, investigación sobre la implementación de moratorias de impuestos, entre tantas otras. Esto provocó que, por ejemplo, la participante E1 fuera asignada, también, al área de atención al público, puesto que allí se necesitaba de una persona más para apoyar las tareas del sector.

Extracto 2: “Anteriormente trabajaba exclusivamente en el área contable, pero por cuestiones de COVID-19, se vieron incrementadas las demandas en el área de cobranzas y me incorporaron a mí para apoyar en las nuevas tareas. Antes mi trabajo era más rutinario y ahora el volumen de trabajo se vio incrementado el doble.” [E1, género femenino, 39 años, separada, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 7 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Como puede observarse en este caso, E1 se ve forzada a realizar una gran multiplicidad de funciones dado que, además de tener que atender a las demandas propias de su rol contable, ahora también debe atender a las exigencias de un nuevo puesto de trabajo, implicándole esto mayor dedicación y exigencia mental. De modo similar, otra de las participantes declaró que, como consecuencia de la pandemia, enfrentó un incremento considerable en el volumen de trabajo a realizar, al que tuvo que dedicarle mucho tiempo personal fuera de su horario habitual. Es importante señalar que la situación anterior se vio exacerbada en fechas específicas, como, por ejemplo, la entrega de informes, la presentación de archivos para el procesamiento de cobros, el vencimiento de impuestos y servicios, el análisis y evaluación en la presentación al programa ATP (Asistencia al Trabajo y a la Producción), entre otras, tal y como lo relata la participante E4.

Extracto 3: “En los últimos meses, y desde el inicio de la pandemia, vi incrementarse la cantidad y variedad de mis tareas, incluyendo mayor demanda de información y de seguimiento específico del área, por parte de los propietarios del negocio, control de vencimientos [...] Límites de horarios desdibujados, necesidad de implementar nuevas modalidades de trabajo y procedimientos para todo el equipo, dada la falta de

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

presencialidad [...]” [E4, género femenino, 32 años, casada, universitario completo, no tiene familiares a cargo, Vicedirectora administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja más de 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Un hallazgo interesante de este trabajo consistió en el hecho de que aquellos participantes que tenían familiares a su cargo, como lo muestra el testimonio de E3, tuvieron que realizar un mayor esfuerzo de adaptación a la nueva modalidad de trabajo, pues se vieron obligados a coordinar las demandas del trabajo con las de su familia, como la escolaridad de sus hijos (Categoría A3).

Extracto 4: “[...] tuve cambios de horarios, me tuve que adaptar a las clases de zoom de mi hija y coordinarlas con mi trabajo. Tuve que aprender nuevas tareas. La sobrecarga de mi trabajo terminó complejizando mi vida familiar. Encima con la situación de pandemia no puede contratar a nadie para que cuidara de mi hija [...]” [E3, género femenino, 32 años, soltera, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 8 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

La situación de pandemia no sólo limitó los espacios de ocio, sino que también pareció entorpecer las dinámicas familiares, volviendo a los participantes más proclives al conflicto trabajo-familia. Cabe señalar que esta situación, llamada por Moncada *et al.* (2005) *doble presencia*, que refleja una incompatibilidad entre las exigencias del trabajo y las provenientes del ámbito familiar, no solía presentarse en este contexto antes de la pandemia, de acuerdo al testimonio de los entrevistados.

B. Liderazgo y recursos organizacionales

En este trabajo también se indagó en las percepciones de los participantes sobre los recursos que sienten que recibieron del Colegio para hacer frente a las nuevas demandas del trabajo en el contexto de pandemia. Específicamente, se obtuvo evidencia de una percepción de falta de apoyo por parte de la conducción de la organización y de los compañeros de trabajo (Categoría B1). Dentro de esta categoría se puede señalar la falta

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

de información acerca de los cambios en las estrategias de atención al personal, la falta de motivación al equipo de trabajo y la falta de apoyo en la atención a problemas personales. Sin embargo, es importante señalar que esta percepción de falta de apoyo sólo fue identificada en la participante E5, quien trabaja en un sector independiente del resto de los sectores de la Administración, donde sí pareciera haberse brindado el apoyo necesario para realizar las tareas. Además, la diferencia aludida podría deberse a que las jefaturas de los distintos sectores son diferentes, al igual que las formas de trabajo y liderazgo, como puede verse en los siguientes extractos.

Extracto 5: “[...] no se tuvo en cuenta ningún tipo de apoyo por parte de la empresa, ni de mis superiores en el área de atención al personal. Tuve que tratar de organizarme sola con motivación propia para resolver las situaciones que se presentaban.” [E5, género femenino, 40 años, casada, secundario completo, con familiares a cargo, 5 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Tal y como argumenta la participante E3, y de modo similar a lo señalado por el resto del personal administrativo (excepto el área de Personal), pareciera existir un elevado reconocimiento hacia la líder de equipo en el área de Administración, en virtud de que supo cómo contener a su personal en momentos difíciles y ganarse su respeto con su integridad, sus valores y competencias motivadoras.

Extracto 6: “El apoyo que Stella y mis compañeros de trabajo nos han brindado en cada momento de cada tarea que necesitábamos resolver fue preciso e indiscutible. No nos sentimos sorprendidos por eso, y más en la situación por la cual estamos atravesando, creo que existe un espíritu solidario de equipo de trabajo que dan ganas de trabajar.” [E3, género femenino, 32 años, soltera, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 8 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Con respecto a la capacitación recibida para llevar a cabo las tareas remotas (Categoría B2), la mayoría de los participantes declararon no haber recibido una

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

capacitación adecuada. Por ejemplo, señalaron que no se les explicó cómo utilizar determinados *softwares* y sistemas en línea, que hubo muy pocas reuniones institucionales, que tampoco les solicitaron una retroalimentación en la transición hacia el *home office*, etc. Cabe señalar que, como lo manifiestan las participantes E2 y E3, la situación de emergencia causada por el COVID-19 fue intempestiva y no generó el tiempo suficiente para realizar reuniones donde se informen los procedimientos adecuados acerca de cómo operar o cómo responder ante determinadas situaciones.

Extracto 7: “En mi trabajo puntual no hemos recibido mucha capacitación. Se han hecho pocos zooms o reuniones como para tratar de resolver ciertas cuestiones puntuales. En ocasiones se han dejado de lado ciertos temas, y no se resuelven hasta que surge nuevamente la queja de algún padre o alumno.” [E2, género femenino, 52 años, casada, secundario completo, con familiares a cargo, administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Extracto 8: “[...] nos han enseñado lo básico de como poder acceder al escritorio remoto. En mi caso suelo tener un buen manejo de programas básicos o mails, pero he notado que a muchos de mis compañeros se las ha dificultado ya que no suelen usar los mismos y tampoco han recibido una capacitación específica.” [E3, género femenino, 32 años, soltera, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 8 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

En estos tiempos difíciles de pandemia, resulta relevante contar con la capacitación adecuada que permita una transición efectiva hacia el trabajo no presencial. En efecto, en este contexto, muchos empleados se vieron expuestos a un reto muy desafiante, ya que no estaban acostumbrados a utilizar muchas tecnologías de la información y comunicación desde sus hogares. Como resultado, varios de ellos vieron afectada su capacidad de resolver problemas a corto plazo y experimentaron altos niveles de estrés. La capacitación es, en definitiva, una herramienta de motivación básica con la que debe contar el empleado para realizar eficazmente sus tareas, pues sin la capacitación

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

adecuada no se pueden cumplir los objetivos organizacionales o el impacto sobre la salud puede ser grande.

En cuanto al equipamiento informático para hacer frente a las demandas del trabajo o a los cambios producidos en aquellas (Categoría B3), en el caso particular de IDRA, la mayoría de los participantes declaró un gran descontento e insatisfacción, ya que casi nadie recibió de la institución los recursos informáticos necesarios para desarrollar sus tareas en forma remota. Como excepción, se identificaron casos puntuales de empleados que no contaban con, por ejemplo, una computadora en su casa y, sólo en esos casos especiales, se puso a disposición el equipamiento necesario, como indica la participante E1. De todos modos, la institución no fue solidaria en el pago de otros servicios, como internet o telefonía, que los empleados se vieron obligados a poner a disposición del empleador para realizar el trabajo.

Extracto 9: “Tuve el beneficio de recibir equipamiento de una computadora porque no dispongo de una en mi casa. No obtuve ningún apoyo financiero ni tampoco me han abonado los gastos en el uso de internet. Tampoco me reintegraron los costos de llamadas que tuvimos que hacer a los padres para el reclamo de las cuotas.” [E1, género femenino, 39 años, separada, terciario completo, con familiares a cargo, administrativa, 7 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

En la cobertura de los recursos, el Colegio decidió dar prioridad a los empleados que no contaban con el elemento básico de trabajo como lo es una computadora. Esta decisión pareció sustentarse en el hecho de que los recursos informáticos eran limitados, que era necesario minimizar los altos costos laborales y que la situación financiera era delicada en virtud de la pandemia, que ocasionó una caída en los niveles de facturación del Colegio. Sin embargo, tal y como señala la participante E4, la institución debería haber compensado económicamente a quienes hicieron uso de sus computadoras para realizar el trabajo. Pero indica que, hasta el momento, no se ha tratado el tema.

Extracto 10: “En mi caso particular, utilizo recursos propios. Me consta que se brindó recursos a quienes lo necesitaron, de modo de posibilitar que todos

puedan continuar su labor. Supongo que de haber necesitado algún recurso, me lo hubieran suministrado. Sí pienso que de persistir esta situación, sería apropiado reconocer de algún modo a quienes pusieron sus recursos a disposición, por el uso y desgaste de los mismos.” [E4, género femenino, 32 años, casada, universitario completo, no tiene familiares a cargo, Vicedirectora administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja más de 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

C. Efectos sobre la salud y el rol de los recursos personales

En lo que respecta a los efectos de los cambios en las dinámicas del trabajo a raíz de la pandemia sobre la salud ocupacional (Categoría A4), se detectaron importantes diferencias de percepción. En la mayoría de los casos, las demandas laborales excesivas causadas por la emergencia socio-sanitaria impactaron de algún modo en el deterioro de la salud física y mental de los trabajadores. En efecto, varios de ellos indicaron que experimentaron un nivel creciente de estrés, no solo por tener que asumir mayores responsabilidades, sino también por estar más expuestos a nuevas presiones en sus labores. En otros casos la salud no se vio afectada, pues, como indica la participante E2, el trabajo remoto le permitió estar mayor cantidad de horas en su hogar.

Extracto 11: “[...] mi salud no se vio alterada, al contrario, mejoró ya que hacía mucho tiempo que no pasaba tantas horas corridas en casa y en familia [...]” [E2, género femenino, 52 años, casada, secundario completo, con familiares a cargo, administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

A diferencia de lo señalado por E2, el testimonio de la participante E4 describe diversas situaciones por las que tuvo que atravesar y que impactaron en su salud. Cabe señalar que la participante en cuestión combinaba tareas de *home office* con trabajo presencial y que sus responsabilidades y horas semanales trabajadas eran mayores a las de E2. Al margen de estas diferencias en el volumen de trabajo, pareciera que el impacto en el deterioro de la salud física y mental también está atribuido a los *recursos*

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

personales del empleado, como su autoeficacia y resiliencia mental. En este sentido, podría haber ocurrido que algunos participantes tuvieran un mayor *stock* de recursos personales, como los indicados, que les permitieron mitigar el efecto negativo de algunos cambios del trabajo sobre su salud. Otro factor que podría haber influido en este análisis es la edad del participante, como es el caso de E4 que remarca la importancia que representa para ella compartir más tiempo con su familia. Tal y como señala la Guía de Riesgos de la Confederación de Empresarios de Málaga (2013), la edad, la experiencia profesional, la autoeficacia, la estabilidad en el entorno afectivo y el empleo de estrategias resolutivas de estrés son aspectos que tienden a reducir el impacto de los riesgos psicosociales sobre el empleado.

Extracto 12: “[...] sí, he sufrido elevados niveles de estrés en varias oportunidades, durante estos meses de ASPO. Consecuencia de ello, contracturas, dolores de cabeza, dificultad para conciliar el sueño o a la inversa, extremado cansancio. Atribuyo completamente estos cambios a la situación laboral, ya que afortunadamente no hubo otros aspectos familiares o sociales que me hayan afectado.” [E4, género femenino, 32 años, casada, universitario completo, no tiene familiares a cargo, Vicedirectora administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja más de 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Otro aspecto destacable de este trabajo radica en el hecho de que varios participantes señalaron que sus recursos personales se vieron acrecentados durante la emergencia socio-sanitaria, lo que les permitió, nuevamente, hacer frente a los cambios que se fueron dando en su trabajo. Por ejemplo, muchos participantes señalaron que la pandemia les permitió desarrollar nuevas *competencias laborales* (Categoría C2) a la hora de enfrentarse a los cambios, como es el caso de la participante E5, quien detalló más de una competencia adquirida con el nuevo trabajo a distancia.

Extracto 13: “Las demandas hicieron que modifique la forma de atención a los empleados, se usó en forma muy habitual la aplicación de whatsapp, lo que hace que se informalicen pedidos de tareas [...], me tuve que adaptar al cambio de horario, me

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

adapté al nuevo uso de herramientas y métodos de trabajo digital. Pude organizarme de una mejor manera estableciendo prioridades” [E5, género femenino, 40 años, casada, secundario completo, con familiares a cargo, 5 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

El COVID-19 ciertamente generó cambios en las organizaciones, pero también en las personas, donde la autonomía en el desarrollo de las tareas les permitió adquirir y desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y competencias, como la creatividad, la resiliencia, la tolerancia a la frustración o la realización de tareas en simultáneo. Más aún, todos los participantes lograron desarrollar y fortalecer las habilidades digitales, incluso los grupos de trabajo vulnerables que no estaban acostumbrados a la utilización de tecnologías en sus hogares. Incluso, la organización de las tareas para sincronizar los tiempos de ejecución y respuesta fue otra de las habilidades desarrolladas por el personal.

Finalmente, en este trabajo también se les consultó a los participantes sobre los desafíos que creen que deberán enfrentar todavía en el trabajo en relación con la pandemia (Categoría C3). Por una parte, quienes realizaron su trabajo en forma remota afirmaron que su principal dificultad será perderle el miedo a estar contacto con la gente, como señala la participante E2. Otros participantes manifestaron que deberán repensar la forma de organización de sus tareas, como indica la participante E4.

Extracto 14: “Uno de los grandes desafíos que voy a tener que afrontar al retomar mis actividades presenciales es el de perder el miedo a estar en contacto con la gente. [...] creo que el miedo lo voy a perder una vez que esté trabajado en la empresa y tome conocimiento de las medidas de seguridad y las cumplamos” [E2, género femenino, 52 años, casada, secundario completo, con familiares a cargo, administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja entre 20 y 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

Extracto 15: “Es posible que debamos trabajar en reorganizar y repensar las tareas y procedimientos, porque es probable que mucho de lo implementado con motivo de la

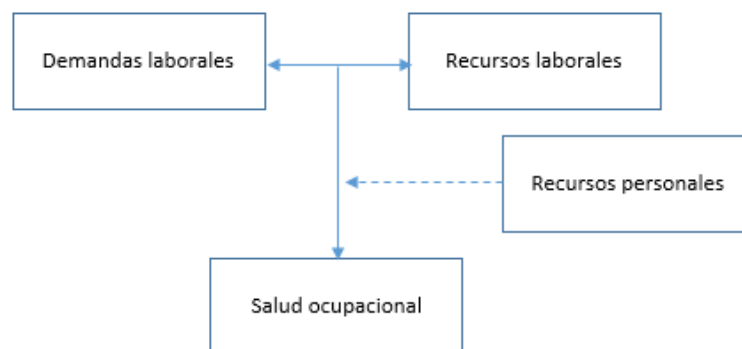
Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

pandemia, quede instaurado a pesar del retorno a la presencialidad. Por citar un ejemplo, canales de atención virtual para los clientes.” [E4, género femenino, 32 años, casada, universitario completo, no tiene familiares a cargo, Vicedirectora administrativa, 6 años de antigüedad, trabaja más de 40 hs semanales, a tiempo indeterminado]

El aislamiento social ha generado incertidumbre y miedo en las personas sobre el retorno al trabajo presencial, causando ansiedad, tensión e incluso estrés. Opino que es fundamental reorganizar el trabajo a fin de lograr un ambiente seguro y saludable cuando se retome la actividad presencial. También que se tomen las medidas de protección y prevención adecuadas para proteger al empleado de posibles contingencias que puedan afectar su salud y, a su vez, que se informen las medidas a adoptar con el fin de reducir la incertidumbre. Se cree importante que se preserven algunas medidas vigentes hasta el momento, como el *home office*, a fin de evitar el incremento pronunciado del COVID-19. Finalmente, la experiencia en la práctica ha dejado en evidencia que resulta necesario implantar un nuevo sistema de atención al público debido a que es el sector de la organización que está experimentando mayor demanda de trabajo.

Las tres macro-categorías que emergieron de este trabajo son ilustradas en la Figura 2. Como puede observarse, tanto los cambios en el trabajo, como la ausencia de algunos recursos organizacionales fundamentales, causaron algunos daños en la salud ocupacional. Sin embargo, los recursos personales de los individuos parecieron haber ejercido un efecto mitigador importante en estas dinámicas, sobre todo aquellos ligados a la adaptación de las personas.

Figura 2. Macro-categorías emergentes del estudio



Fuente: elaboración propia.

V – Reflexiones y recomendaciones

Este trabajo tuvo por objetivo, por un lado, describir los cambios que se han producido en las dinámicas del trabajo a raíz de la pandemia del COVID-19 en el sector de Administración del Colegio Musical IDRA, y, por otro lado, analizar sus efectos sobre la salud ocupacional de sus trabajadores. En primer lugar, los hallazgos mostraron que los entrevistados se vieron expuestos a elevadas exigencias psicológicas, fundamentalmente cuantitativas, dadas por el volumen y diversidad de las tareas que deben desempeñar. Del análisis de las entrevistas surgió también que esta sobrecarga de trabajo se debe principalmente a la pandemia del COVID-19, la que provocó cambios en los horarios y metodologías de trabajo, nuevas reasignaciones de tareas, mayor demanda de información para la toma de decisiones, implementación de nuevos y más intensos controles en las tareas, etc.

Además, de las entrevistas surgió que los empleados administrativos experimentaron algunas dificultades para compatibilizar las exigencias del trabajo con las demandas provenientes del dominio familiar. En este sentido, si bien el trabajo remoto permitió de alguna manera que el trabajador estuviera más cerca de sus familiares, por el hecho de estar en la casa, en aquellos casos en los cuales los participantes contaban con familiares a cargo les fue difícil compatibilizar y coordinar las demandas laborales con las familiares, como las relacionadas con la escolaridad de sus hijos.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

En cuanto a los recursos organizacionales, uno de los empleados señaló que el apoyo que le brindaron sus superiores y compañeros en el contexto de la pandemia fue muy limitado. En efecto, la situación tan intempestiva causada por el COVID-19 no permitió diseñar y aplicar a tiempo procedimientos específicos y eficientes en toda la organización. Además, los empleados entrevistados declararon haber recibido una capacitación insuficiente acerca de cómo operar desde sus hogares. Esto pareció exceder al estilo de liderazgo empleado por el personal a cargo de cada área y podría ser resultado del funcionamiento inadecuado de los mecanismos organizacionales de capacitación y desarrollo vigentes. Más aún, los participantes también declararon que no recibieron los recursos físicos (equipamiento y recursos financieros) necesarios para realizar su trabajo durante la pandemia, viéndose obligados a utilizar sus propios equipos y/o servicios.

Por otra parte, los efectos que generó la pandemia causada por el COVID-19 en la salud de los empleados administrativos fueron algo divergentes. Por ejemplo, algunos individuos manifestaron que su salud mejoró, debido a que el trabajo remoto les permitió estar con su familia. Otro grupo de entrevistadas indicaron que su salud se vio afectada por las altísimas exigencias laborales, experimentando como consecuencia síntomas psicofísicos como contracturas, dolor de cabeza, agotamiento, cambios de humor y/o dificultad para conciliar el sueño.

Finalmente, este trabajo permitió mostrar que la pandemia también facilitó que algunos empleados vieran acrecentados sus propios recursos personales, puesto que se vieron obligados a desarrollar nuevas competencias de adaptación al cambio. Dentro de estas nuevas capacidades se pueden mencionar las habilidades para el uso de nuevas herramientas y plataformas digitales, la habilidad para organizar y desempeñar varias tareas en simultáneo, la autonomía, la autogestión del tiempo, el manejo de las emociones, la tolerancia a la frustración, la resiliencia, etc.

Recomendaciones

Sobre la base de la evidencia recabada a partir del análisis de las entrevistas, en este apartado, se desarrollarán una serie de recomendaciones con el propósito de mitigar el impacto de los cambios en el trabajo a raíz de la pandemia sobre la salud ocupacional.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Resulta necesario repensar las tareas y establecer nuevas políticas de apoyo al empleado administrativo, centrándose en estrategias y procesos que conduzcan a decisiones que orienten a la organización al logro de sus objetivos, y que motiven, desarrollen y retengan a sus empleados más valiosos. Asimismo, es necesario establecer nuevas estrategias que conduzcan a lograr una mejor compatibilidad entre el trabajo y otras dimensiones de la vida personal del sujeto (familia, amigos, ocio, etc.), ya que esta última dimensión también condiciona la calidad de vida laboral y, en sentido más amplio, la calidad de vida en general.

El COVID-19 ha impactado fuertemente en el sistema económico, político y social argentino y el Colegio Musical IDRA debe estar preparado para el cambio. Es por ello que las estrategias a aplicar deben ser flexibles, integrales y dinámicas en función de los distintos escenarios posibles. La pandemia puso a prueba a las personas en el uso de las tecnologías de la información y comunicación y generó en muchas de ellas habilidades socioemocionales adicionales como la resiliencia, el trabajo en equipo, la creatividad, la autonomía, la empatía, etc. Sin embargo, son varias las falencias que el área de RR.HH. del Colegio Musical debe resolver. Por ello, se cree que debería existir un área de apoyo y contención específica para que las personas se sientan acompañadas al realizar sus tareas, porque una organización que apoya a sus empleados genera un diferencial de valor que se traduce en un bucle virtuoso que involucra a directivos, empleados, clientes y rendimiento. La creación de un área específica que dependa del departamento de RR.HH., como una especie de mentoría o *coaching*, serviría para ayudar a las personas a identificar opciones de aprendizaje, profesionalizar el trabajo, mejorar las habilidades existentes y adquirir nuevas competencias con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado administrativo y prevenir los riesgos psicosociales a los cuales se exponen.

Específicamente, los lineamientos a seguir para el nuevo departamento serían los siguientes:

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Fortalecimiento del liderazgo y apoyo social

- Crear un área de apoyo al empleado con un *coach* que guíe y determine lineamientos a seguir generando adaptabilidad al cambio en situaciones críticas;
- Contratar personal adicional para el área de cobranzas, de modo de aliviar las tareas que generan cuellos de botella;
- Incentivar el trabajo en equipo y reforzar el liderazgo;
- Brindar a los empleados información respecto de las estrategias y procedimientos a aplicar, estableciendo un cronograma con especificaciones de tareas y objetivos esperados;
- Fomentar el apoyo social y emocional entre compañeros de trabajo y superiores, realizando reuniones informales (en pandemia, virtuales) en forma más frecuente con el fin de que las personas se conozcan mejor.

Recursos instrumentales

- Establecer un programa de asistencia remota (en línea) para apoyar al empleado ante inconvenientes con el sistema, que incluya a una persona que ofrezca soporte técnico, monitoree el espacio virtual y apoye al personal en su transición hacia el trabajo remoto;
- Utilizar chats internos y aplicaciones de mensajería para videoconferencias y entrenar a los empleados en su utilización;
- Ofrecer a los empleados ordenadores portátiles (laptops), un teléfono celular y servicio de internet en los hogares para quienes desarrollan sus tareas de manera remota (o contribuir financieramente al pago de estos servicios).

Evitar la doble presencia

- Ofrecer a los empleados con familiares a cargo flexibilidad horaria para que puedan desarrollar efectivamente sus tareas y, al mismo tiempo, hacer frente a las demandas de su familia.;
- Garantizar el derecho a la desconexión de los empleados, evitando contactarlos fuera de su horario laboral.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

Mitigar los efectos en la salud

- Brindar a los empleados una buena obra social que incluya terapia ocupacional y asistencia médica de calidad;
- Ofrecer prácticas de deporte fuera del horario de trabajo. El Colegio cuenta con el espacio suficiente y ya desarrolla actividades extra-programáticas que podría destinar también a sus empleados.

Para finalizar con la propuesta de valor, expongo un párrafo escrito por la Socio Gerente y Directora General del Colegio Musical IDRA, donde demuestra la pasión, convicción y trayectoria con la que ha liderado el Colegio durante tantos años de crisis con su espíritu fortalecedor y perdurable.

*“El éxito puede alcanzarse cuando se ponen metas consensuadamente y se trabaja con convicción para lograrlo. La planificación estratégica, el plan de evaluación institucional, la profesionalización en las prácticas de trabajo, son herramientas claves de supervivencia. En nuestro caso, creo que la clave fue multiplicar las ideas humanistas que nos dieron origen, trabajando junto a otros. La historia del **Colegio IDRA** comenzó a escribirse en 1983 como emprendimiento familiar, hace más de 30 años, y desde entonces no se detuvo. Somos docentes apasionados, luchadores, creativos, con principios humanistas, devenidos en empresarios”, **Sandra González.***

VI – Bibliografía

- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A. B.; Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Camacho Ramírez, A. y Mayorga, D. R. (2017) Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 20(40), 159-172.
- Confederación de empresarios de Málaga (2013). *Guía de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo*. Recuperado de: http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2013/CEM_guia_riesgos_psicosociales_interactivo.pdf.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Frías C., P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Chile). Recuperado: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20FRIAS_2014.pdf?sequence=1.
- Hernando, M. P. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar de Plata* (Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Nacional de Mar de Plata). Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf
- INDEC (2020). Informe de avance del nivel de actividad. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

- Kyaw-Myint, S. M., Strazdins, L., Clements, M., Butterworth, P. y Gallenger, L. (2017). A method of identifying health-based benchmarks for psychosocial risks at work: A tool for risk assessment. *Safety Science*, 93(1), 143-151.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Stress and cognition processes*. Barcelona: Martínez Roca.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007). Capital psicológico positivo: Medición y relación con rendimiento y satisfacción. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mathisen, G. E., Bronnick, K., Arntzen, K. J. y Vestly, L. I. (2017). Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it. *Safety Science*, 100, 20-29.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. y Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8(1), 18-29.
- Moreno J., B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19.
- Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores.
- Organización Mundial de la Salud (2010). *Entornos Laborables Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS: Contextualización, Prácticas y Literatura de apoyo*. Recuperado el día 7 de Mayo de 2019 de: https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Oxman, C. (1998). *La entrevista de investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Fundación Xeito Novo.
- Parker, S., Wall, T. y Cordery, J. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440.
- Pujol-Cols, L., y Arraigada, M. C. (2017). Propiedades psicométricas del Cuestionario de Riesgos Psicosociales Copsoq-Istas 21 y aplicación en docentes universitarios argentinos. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 97-125.

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

- Ramos O., V. E. (2015). *Relaciones sociales en el trabajo y satisfacción laboral*. (Trabajo de Grado, Universidad Casa Grande). Recuperado de: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/618/3/Tesis993RAMr.pdf>.
- Salanova S., M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF*, 47(303), 179-214.
- Salanova, S. M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M.; Martínez, I. M. y Lorente, L. (2005): ¿Cómo se relacionan los obstáculos y facilitadores organizacionales con el burnout docente?: Un estudio longitudinal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 37-54.
- Salanova, M., Martínez Martínez, I. M. y Llorens Gumbau, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Schaufeli, W y Salanova, M (2007, diciembre) Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. Paper presentado en el workshop *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, The Netherlands.
- Unda, S.; Uribe, F.; Jurado, S., García, M.; Tovallín, H. y Juárez, A. (2016). Elaboración de una escala para valorar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo de profesores universitarios. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 67-74.
- Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.

VII – Anexo
Guía de entrevista

Trabajar en el contexto de la pandemia del COVID-19:
Efectos sobre la salud ocupacional

Carta de presentación

Estimado participante:

En el marco del Trabajo Final de la Especialización en Administración de Negocios (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata) titulado “Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19”, me encuentro investigando los cambios que se han producido en el trabajo en el Colegio Musical IDRA a partir de la pandemia del COVID-19, así como los efectos de los mismos sobre la salud ocupacional de sus trabajadores, con el propósito de proponer estrategias de intervención que permitan mejorar la realidad diagnosticada. Como parte de dicho proyecto, he confeccionado una guía de entrevista que llevará 15 minutos de su tiempo.

I – Datos personales y laborales

- Edad
- Género
- Estado civil
- Nivel educativo alcanzado
- Familiares a cargo
- Ayuda familiar
- Cargo
- Horas semanales trabajadas
- Antigüedad en el empleo
- Modalidad de contratación

II – Cambios en el trabajo a raíz de la pandemia

- Modalidad de asistencia en el trabajo: presencial y/o home office
- Descripción resumida de los cambios actuales en la jornada de trabajo

Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19

- Reflexión en torno a si dichos cambios generaron una mejoría en cuanto al trabajo que realizaba antes de la pandemia.

- Reflexión acerca de si dichos cambios afectaron el volumen de trabajo
- Descripción en torno a los efectos de dichos cambios en el hogar/familia
- Descripción de los efectos en la salud a raíz de la demanda de trabajo
- Ejemplos de las alteraciones en la salud

III – Liderazgo y recursos organizacionales

- Grado de apoyo percibido de superiores, subordinados y compañeros de trabajo
- Grado de apoyo percibido de la institución
- Mecanismos que se emplearon para mejorar la calidad del trabajo
- Descripción de la capacitación recibida para realizar el trabajo a distancia
- Grado de conformidad/disconformidad con la capacitación recibida
- Reflexiones en torno a la resolución de problemas que se hayan presentado por no recibir la capacitación adecuada o los recursos necesarios

IV – Adaptación al cambio

- Desarrollo de nuevas competencias, estrategias o conductas laborales
- Descripción de los desafíos que deberá afrontar al retomar la presencialidad en el trabajo