



Grupo 10: Salud y trabajo: un abordaje crítico desde el enfoque de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT), la psicodinámica, la salud ocupacional, la ergonomía y los riesgos psicosociales del trabajo (RPST)

Coordinación: Dr. Julio César Neffa (CEIL CONICET, UNLP, UNM, UNNE); Maria Laura Henry (UNM, CONICET); Monica Cesanna Bernasconi, (UNNE); Alvaro del Aguila (CEIL CONICET y UNAJ); Lucie Nouviale (UTN); Sofia Malleville (CONICET, UNLP); Mariana Sabas (UNNE) y Claudia Gatti (UNNE)

Título: El abordaje de los factores de riesgos psicosociales en pandemia: una experiencia de intervención desde la virtualidad

Autoras:

Suarez Maestre, Andrea V. (UNAJ), asuarezmaestre@gmail.com;
Korinfeld, Silvia (UBA/UTN), smkorin@gmail.com;
Cassini, Julieta (CIC-UNLP), julietacassini@gmail.com ;
Reguera, Ana Julia (UNLP), anajuliareguera@gmail.com; y
Ruiz, Paula (UNLP), pau.anruiz@gmail.com

Resumen:

A partir de declarada la pandemia por el virus SARS COVID 19, en Argentina se implementaron medidas sanitarias que limitaron la circulación de la población. Las actividades económicas declaradas esenciales han tenido que adoptar protocolos de cuidado y reorganizar los grupos de trabajo presenciales y remotos para poder seguir operando. Uno de esos sectores fue el vinculado a los vuelos nacionales e internacionales.

Así, la empresa que administra los aeropuertos en Argentina, junto con las entidades sindicales del sector, acordaron capacitar al personal en las medidas de cuidado y protocolos requeridos para el regreso al trabajo presencial, incorporando la temática de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo. En ese marco, se organizó un equipo de trabajo y se diseñó un dispositivo de sensibilización en la temática a través de dos videoconferencias, una encuesta diagnóstica breve y talleres o *workshops* virtuales para recuperar y compartir las narrativas en primera persona de trabajadores y trabajadoras sobre dicha experiencia en el marco de la pandemia.

El objetivo general de esta ponencia es analizar esa experiencia de capacitación/intervención desde la virtualidad, que se llevó a cabo entre agosto y septiembre de 2020 e identificar los factores de riesgos psicosociales emergentes en el contexto de pandemia, a través de los testimonios de trabajadores y trabajadoras de los aeropuertos de todo el país.



El enfoque que adoptamos pone especial atención al proceso de trabajo, situándolo en el contexto macro social de la pandemia, y en la función que cumplió la actividad estudiada como determinante microsocia. También, nos centramos en los cambios que se introdujeron en la organización del trabajo con las medidas sanitarias y los protocolos propuestos, para luego profundizar sobre los seis ejes del enfoque francés sobre los factores de riesgos psicosociales, y el abordaje del trabajo de cuidado desde la perspectiva de género.

En cuanto al método, la experiencia se orientó por el enfoque cualitativo de investigación social, puesto que recupera las vivencias de trabajadores y trabajadoras desde sus propias voces. La principal fuente de información de esta presentación es el registro de los 44 talleres virtuales realizados donde participaron aproximadamente entre 10 y 70 personas cada uno y las respuestas a una encuesta breve autoadministrada sobre una muestra intencional.

Palabras clave: factores de riesgos psicosociales; aeropuertos; pandemia; intervención virtual; perspectiva de géneros.

1. Introducción

En los primeros meses de 2020 se declaró la pandemia de COVID-19 en Argentina, lo que generó la adopción de un conjunto de medidas de cuidado para la protección de la población. Se establecieron medidas de "aislamiento social" (ASPO) y de "distanciamiento social" (DISPO) que significaron la restricción a la circulación de las personas, la suspensión de gran parte de las actividades económicas, excepto aquellas definidas como "esenciales". Entre ellas se encontraban las de los aeropuertos, los cuales continuaron funcionando, aunque con menor frecuencia, y requirieron la adopción de protocolos en el trabajo presencial, y la reorganización y capacitación de sus empleados/as y operarios/as.

En este escenario, y previendo la ampliación de las actividades en el segundo semestre de 2020, la empresa encargada de la administración de 35 aeropuertos del país, lo cual representa el 98% del tráfico aerocomercial argentino, acordaron junto con las entidades sindicales del sector, brindar una capacitación virtual sobre las medidas de cuidado frente al COVID y protocolos requeridos para el regreso al trabajo presencial, incorporando la dimensión psicosocia. Por ello, el objetivo de esta ponencia es analizar esa experiencia de capacitación/intervención desde la virtualidad que se llevó a cabo entre agosto y septiembre de 2020 e identificar los factores de riesgos psicosociales emergentes en el contexto de



pandemia, a través de los testimonios de trabajadores y trabajadoras de los aeropuertos de todo el país.

En esta ponencia vamos a relatar esta experiencia, desde el momento en que fuimos convocadas para llevar a cabo lo que inicialmente se planteó como una capacitación virtual, hasta lo que finalmente consideramos fue una intervención¹, a través de varios dispositivos tales como: una encuesta diagnóstica virtual autoadministrada, un módulo de formación con contenidos teóricos, el análisis de un caso, y espacios de encuentros sincrónicos que llamamos *workshops*, donde la voz de los/as trabajadores/as cobró protagonismo y se hicieron visibles los factores de riesgos psicosociales más relevantes en el contexto de Pandemia.

2. Breve enunciación del marco conceptual con el cual trabajamos

Resulta importante aclarar el *enfoque teórico* desde el cual se realizó el diseño de esta capacitación/intervención y que trasladamos al presente documento². Partimos de la idea de que el proceso de trabajo es un determinante del proceso de salud-enfermedad (Laurell, 1993), y por ello, las condiciones y el ambiente donde ocurre ese proceso de trabajo (Neffa, 1988), pueden ayudarnos a comprender qué efectos tiene la tarea sobre la salud de las personas trabajadoras. Por salud coincidimos con Huber *et al.* (2011) en no considerarla como un estado completo de bienestar físico, mental y social (OMS, 1948), sino como la capacidad de adaptación y autogestión, reconociendo así su carácter dinámico.

Asimismo, existen determinantes sociales, históricos, políticos, culturales y económicos del proceso de trabajo, lo cual en el contexto de Pandemia asumen especial relevancia. El COVID-19 representa un nuevo factor de riesgo biológico, que circula a nivel global, que ha provocado el deterioro de la población afectada llegando incluso a la muerte y que fue poniendo en alerta las políticas sanitarias de todos los países. Frente a ello, hacia el interior de los espacios de trabajo, debieron adoptarse las medidas de prevención propuestas por la OMS y ratificadas por cada país, que fueron actualizándose a medida que se contó con mayor información sobre la transmisión del nuevo virus. Las medidas más efectivas para la

1 Podemos decir que este tipo de estrategias se enmarcan en las propuestas de la OPS (2020) hacia la promoción de intervenciones de apoyo mutuo en la comunidad, en este caso el colectivo de trabajo de la empresa y sindicatos demandantes, a través de la apropiación de nuevas tecnologías de comunicación (aula virtual, videoconferencias).

2 En este apartado solo mencionamos los conceptos que fueron desarrollados en el material didáctico que se diseñó para la capacitación y que fue puesto a disposición a los/las trabajadores/as a través de un aula virtual de AECSA (Suarez Maestre, Korinfeld, Cassini, Reguera y Ruiz, 2020).



prevención indicadas son: la incorporación del uso de mascarillas (barbijos o cubrebocas) cubriendo desde nariz a mentón; la desinfección de manos con agua y jabón o el uso de desinfectantes como el alcohol al 70%; el distanciamiento social mayor a 1,5 metros; y la ventilación cruzada y constante de los espacios cerrados (OMS, 2020). Otras medidas en las que se hizo oportunamente hincapié fueron la desinfección de superficies y el aislamiento social o cuarentena.

Retomamos estas indicaciones puesto que las mismas significan la adopción de protocolos de prevención en el trabajo que han ido transformando tanto la organización del trabajo como las características del espacio físico donde el proceso de trabajo tiene lugar. En cuanto al impacto de estos cambios sobre la salud laboral aún no se cuenta con abundantes estudios, pero de las indagaciones de Amable *et al.* (2021) para el personal de salud, en comparación con las notificaciones de la enfermedad profesional en la población en general, surge la importancia de las patologías preexistentes y que la edad tiene correlaciones importantes con la mortalidad, aunque no es clara su relación con los contagios, siendo necesario aún profundizar los estudios sobre la determinación del contagio por edades en ámbitos laborales. Los/las autores/as también concluyen sobre las consecuencias de la exposición al virus sobre las demandas psicosociales o el estrés, incluso tiempo después de terminada la pandemia. Esto último ya venía siendo advertido por la OMS y la OPS (2020a) con recomendaciones hacia la población en general y especialmente aquella en aislamiento o cuarentena, con responsabilidades de cuidado de otras personas.

En este documento, para el abordaje de la dimensión psicosocial del trabajo, adoptamos el enfoque de factores de riesgos psicosociales de Gollac y Bodier (2011). Este modelo considera 6 grupos de factores de riesgos relativos a: la intensidad, carga y tiempo de trabajo; las exigencias emocionales; la escasa o insuficiente autonomía; las malas relaciones sociales en el trabajo; los conflictos éticos y de valores; y a la inseguridad de la situación de trabajo. Hacia el interior de cada uno de estos ejes, existen sub-dimensiones que permiten explicar la relación de estos factores con las características del contenido y la organización del trabajo, aunque no deben desestimarse en el análisis aspectos como los determinantes socioeconómicos y las condiciones generales de empleo (Neffa, 2019).

Sin embargo, encontramos que la perspectiva de género no es tratada diferencialmente en el enfoque francés. Cabe destacar que el mismo es propuesto por un grupo de expertos/as para la elaboración de una encuesta nacional e indicadores con los cuales poder medir y realizar



estudios longitudinales que validen la relación entre la exposición a estos factores y las consecuencias sobre la población en su conjunto. Ello debe tenerse especialmente en cuenta, puesto que el objetivo de este marco teórico no es la identificación hacia el interior de los espacios de trabajo sino contar con datos agregados a nivel nacional. Sin embargo, hay otros modelos como el COPSOQ e ISTAS, actualmente validados para nuestro contexto sociocultural (Zelaschi *et al*, 2016) que toman dimensiones de análisis estrechamente similares, pero que han incorporado la cuestión de la “doble presencia” como un eje que permite identificar las dificultades experimentadas por las personas en el esfuerzo de volver compatible la vida laboral y doméstica.

La incorporación de la perspectiva de género, y la visibilización de las actividades de cuidado, más allá de lo que se refiere a las tareas reproductivas y la organización del cuidado al interior de los núcleos afectivos, implica reconocer que el cuidado se pone en juego también en la distribución de tareas en el trabajo, especialmente en labores de servicio que implican una proximidad con las personas destinatarias de la labor que se realiza. Tanto los espacios domésticos como laborales se encuentran atravesados por los estereotipos de géneros en la distribución de las tareas vinculadas al cuidado (Batthyány, 2009).

3. De la demanda de capacitación a la intervención: hacia lo real del trabajo

En vistas al retorno paulatino a las actividades presenciales en los aeropuertos argentinos, la empresa concesionaria de los mismos acordó junto a las organizaciones gremiales que nuclean a su personal (UPCN y APA) la realización de una capacitación financiada a través del Fondo de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP), organizado por el Instituto de Capacitación Aeronáutica Internacional (ICAI) y gestionado a través de la Asociación de Estudios en Ciencias Sociales Aplicadas (AECSA). El objetivo inicial fue capacitar en cinco protocolos elaborados por la empresa y en el uso adecuado de elementos de protección individual, tanto al personal que ya venía realizando actividades presenciales, al que se encontraba realizando tareas en forma virtual, y a los/las trabajadores/as que no estaban concurriendo al espacio laboral pero tampoco tenían asignadas tareas remotas. De los primeros acuerdos entre las partes mencionadas también surgió la preocupación de los sindicatos por el impacto sobre los aspectos psicosociales que la pandemia y las políticas de aislamiento social podían generar: ansiedad, incertidumbre, estrés. Por parte de la empresa, se temían los conflictos que pudieran generarse entre el personal y los usuarios en cuanto a



control por las medidas de cuidado para lo cual demandaban herramientas para la “gestión de las emociones”, y al mismo tiempo entendían que debía darse contención al personal que aún no había regresado a actividad de los aeropuertos. Así, la propuesta desde la coordinación del equipo docente fue la de incorporar un módulo sobre factores de riesgos psicosociales en el trabajo³.

La estrategia pedagógica inicial propuesta era un curso asincrónico y autoadministrado con docentes tutores. Luego de varias reuniones tanto con las autoridades del área de formación y recursos humanos de la empresa y con las entidades sindicales, se acordó que dada la heterogeneidad de los puestos y trayectorias del personal que habría de recibir la capacitación; que se trataba de una primera aproximación a ese colectivo de trabajo; que no todo el personal tenía experiencia en cursos autoadministrados virtuales; y que los aspectos psicosociales en el trabajo requieren ser transitados con el acompañamiento de un equipo profesional con experiencia previa en talleres con trabajadores/as; el curso fue reconfigurado para contar con instancias de capacitación para los protocolos y de sensibilización para el módulo de aspectos psicosociales, con actividades sincrónicas y asincrónicas, y un conjunto de dispositivos diversos que se explicarán a continuación.

a) Acerca de los dispositivos utilizados

La estrategia diseñada para el abordaje de estos factores psicosociales comprendió un conjunto de actividades para la primera semana de las dos que duraba el curso, para cada uno de los 4 grupos en los que se dividió la meta de 1600 trabajadores/as a capacitar:

- El primer contacto con los contenidos fue una encuesta diagnóstica virtual autoadministrada de doce preguntas, en la cual se incluyó una pregunta por cada factor de riesgo psicosocial, una vinculada a las actividades de cuidado y otras centradas en el género, edad y el tipo de puesto ocupado. Respondieron en total 863 personas, entre los 4 grupos en los cuales se dividió el total de destinatarios/as. El objetivo de la misma era contar con una caracterización

³ El curso se denominó “El trabajo en tiempos de COVID-19”. El equipo de capacitación tuvo una composición interdisciplinaria y fue propuesto por AECSA, bajo la coordinación de Diana Rinaldi (arquitecta y especialista en formación virtual) y Alejandro Enrique (relaciones del trabajo) en un principio. Para la planificación del módulo específico de factores de riesgos psicosociales se convocó a Andrea Suarez Maestre (administración) y Silvia Korinfeld (sociología), a quienes luego se incorporaron como docentes a Ana Reguera, Julieta Cassini y Paula Ruiz (psicólogas). También participaron Silvina Ferreyra (relaciones del trabajo) y Paula Giovagnola en el rol de "tutoras" para la planificación y formación junto a Rinaldi y Enrique, en los protocolos de cuidado.



rápida de cada grupo y retomar los resultados de tres de esas preguntas en los talleres sincrónicos;

- El segundo dispositivo que se puso a disposición fue un *Webinar* (videoconferencia) desde la plataforma de la empresa, con dos expositores del ámbito académico referentes del tema⁴. Allí se introdujeron los conceptos principales del enfoque de los factores de riesgos psicosociales, el proceso de trabajo, la organización del trabajo y la relación entre trabajo y salud. Esta actividad, en sus cuatro ediciones, una para cada grupo, contó con la participación de entre 190 a 450 personas, incluyendo el personal jerárquico de la empresa;

- El tercer dispositivo fue un texto de aproximadamente diez páginas con las nociones centrales de los seis ejes de riesgos psicosociales siguiendo la clasificación de Gollac y Bodier (2011), aspectos vinculados al trabajo de cuidado (Batthyány, 2009), y recomendaciones para evitar la exposición ante estos riesgos y reducir su impacto sobre la salud del colectivo de trabajadores/as de la empresa, elaborado por las propias docentes y acompañado de imágenes de situaciones cotidianas dentro del aeropuerto;

- El cuarto se trató de un material que relataba un caso ficticio en el cual se representaba una situación cotidiana de trabajo entre una persona que había continuado con sus tareas presenciales que se encontraba con otra que retornaba la presencialidad en el aeropuerto. En esta situación se evidenciaban los cambios ocurridos en el lugar de trabajo, como así también el cuidado y respeto a los protocolos vigentes, al mismo tiempo que repasaron situaciones entre los personajes asociados a los 6 ejes de factores de riesgos y se introducían cuestiones relativas a la organización del trabajo de cuidado. Este material fue puesto a disposición en el campus, pero además sería retomado por las docentes en el encuentro sincrónico;

- El último, y a nuestro entender más importante, fueron los talleres denominados "*workshops*" con grupos reducidos a cargo de una docente. En estos *workshops* estaba previsto profundizar sobre tres aspectos de los factores de riesgo psicosociales relevados a través de la encuesta: a) las emociones más frecuentes asociadas al retorno al trabajo, b) la dimensión de la autonomía y apoyo social ante la aparición de situaciones inesperadas y la forma de resolverlas, y finalmente c) la inseguridad en el trabajo, especialmente vinculado a la pérdida del puesto de trabajo. El objetivo de los *workshops* fue trabajar grupalmente con estos disparadores, con la posibilidad de que fueran tomando la palabra paulatinamente los/las

⁴ Ellos fueron el Dr. Julio Neffa, investigador del CONICET y la Lic. Silvia Korinfeld, docente de la UBA, con la moderación de la Mg. Andrea Suarez Maestre.



distintos/as participantes y expresaran sus propias vivencias, inquietudes y comentarios y asimismo escucharan a sus compañeros y compañeras. En los 44 *workshops* que se llevaron a cabo participó personal de los 35 aeropuertos y de distintos puestos como: operaciones, *customer service*, mantenimiento, salas VIP, atención al cliente, control de terminal, seguridad, publicidad, sector comercial, *parking*, control aviario, experiencia del cliente, admisión de proveedores, *contact center*, seguridad, entre otros. Cada *workshop* contó con una asistencia de entre 10 y 70 personas, aunque se habían planificado grupos homogéneos de igual puesto de un máximo de 40 personas, y sin presencia del personal jerárquico (líderes).

b) Características del colectivo de trabajadores/as

De la totalidad de 1946 empleados de la empresa, el curso estuvo destinado a 1600 trabajadores/as de los cuales aproximadamente participaron entre 870 y 900. De las entrevistas con los/las responsables de la empresa surgió que se pueden discriminar cuatro grupos:

- A. El primero representa a las/los trabajadores/as de aeropuertos del interior del país, que son relativamente pequeños por sus dimensiones, operatoria y servicios; tienen en promedio entre 6 y 30 empleados, los cuales realizan principalmente tareas de operaciones, mantenimiento y atención al pasajero. Todos estos aeropuertos funcionaban durante ese período con una dotación mínima, especialmente recibiendo vuelos de correo y sanitarios, algunos días a la semana;
- B. El segundo comprende a las personas que se desempeñan en el aeropuerto nacional principal, desde donde operan generalmente vuelos de cabotaje, y que al momento de realizarse el curso no se encontraba operativo por tareas de mantenimiento de la pista que demandarían los próximos meses, por lo cual su personal no tenía tareas ni concurría al aeropuerto;
- C. El tercer grupo se desempeña en el aeropuerto internacional principal del país, con mayor cantidad de puestos en mantenimiento, actividades de operaciones y servicios de atención a usuarios (aproximadamente el plantel es de 550 trabajadores/as). Este grupo fue el más expuesto a las novedades del COVID y con sistema de guardias y turnos se mantuvo en actividad, salvo las áreas de atención a pasajeros que se reemplazaron por teléfonos con atención remota;



D. El último grupo está compuesto por el personal de la terminal de cargas donde se realizan el despacho y la recepción de la actividad comercial de importación y exportación, depósito y logística, e incluye aproximadamente 500 personas. Este colectivo fue identificado como el de mayor dificultad para acceder a la modalidad virtual y también cabe aclarar que durante la pandemia siguió operando sin interrupciones.

A continuación se detalla la cantidad de personas de cada uno de estos grupos que respondió a la encuesta diagnóstica, discriminada por el tipo de puesto en el cual se desempeñan:

1. Indicá a qué sector pertenecés (n= 863)	A. Aeropuertos del interior del país	B. Aeropuerto nacional principal	C. Aeropuerto Internacional	D. Terminal de Cargas	Total	%
Operaciones	132	47	12	60	251	29.1%
Mantenimiento	180	57	11	2	250	29.0%
Atención a pasajeros, <i>customer service</i> , y sala vip	100	52	59		211	24.4%
<i>Parking</i>	3	24	47		74	8.6%
Seguridad	3	5	9	26	43	5.0%
Administración (finanzas, compras, comercial, publicidad, sistemas, legales, RRHH, otros)		7	9	18	34	3.9%
Total	418	192	147	106	863	
%	48,4%	22,2%	17,0%	12,3%		

Cabe destacar la escasa participación de mujeres dentro del colectivo que respondió la encuesta. En las entrevistas previas con la empresa se indicó que el 40 % del personal eran mujeres pero los resultados de la encuesta indicaron que un 28% de las respuestas se identificaron como mujeres y un 72% como varones sobre un total de 863 personas. Respecto de las edades, un 53% indicó que se encuentra en el rango entre 31 y 45 años; 24% entre 18 y 30; 20% entre 46 a 60 y sólo 2% tenía más de 60 años.

Las principales actividades que incluye el área de operaciones tiene que ver con la designación de los lugares de partida y arribo de los aviones; las tareas de mantenimiento incluyen cuestiones de infraestructura, climatización, control aviario en las pistas y arreglos en general los edificios; mientras las tareas de limpieza se encuentran subcontratadas. Dentro de la terminal de cargas cabe destacar que antes se trataba de una empresa pública que dependía del Ministerio de Defensa y que una gran cantidad de trabajadores ingresaron en dicha época.



Luego, particularmente en los grupos B y C, se desempeña la mayor cantidad de personal dedicado a la atención de pasajeros, salas VIP, informes y *parking*. Cabe aclarar que al momento de realizar la encuesta, el *parking* y salas VIP no se encontraban funcionando. Según el convenio de trabajo, el sector se encontraba operando bajo "dotación mínima de grilla". Muchas actividades estaban suspendidas y había una cantidad de trabajadores/as que por ser grupos de riesgo no podían estar haciendo trabajo presencial y en algunos casos hacían *homeoffice*. Las tareas administrativas, comerciales y de apoyo a la gestión se estaban realizando en forma remota en su totalidad. De las personas que respondieron la mencionada encuesta, el 48% no se encontraba concurriendo al aeropuerto, un 39% lo hacía en forma habitual y un 14% realizaba tareas en forma remota.

4. Factores de riesgos psicosociales emergentes en los talleres

Durante los encuentros con los/las trabajadores/as, el equipo presentó diferentes elementos para entender la relación entre salud y trabajo. Fue un objetivo sustancial identificar e interpretar de manera participativa los factores de riesgos psicosociales asociados a las nuevas situaciones de trabajo a partir de la pandemia del COVID-19 y reflexionar sobre posibles estrategias de abordaje a partir del apoyo social entre compañeros/as. Como consecuencia de ello, es que contamos con una serie de emergentes que fueron desplegándose en las instancias de trabajo y que pueden contribuir a analizar el atravesamiento de la pandemia en términos de factores de riesgos psicosociales dentro de este colectivo de trabajo.

La pandemia se presentó como un evento disruptivo de gran magnitud y de efectos inconmensurables en la población mundial. En términos psíquicos es útil considerar lo disruptivo tal como lo plantea el Dr. Benyacar (2002) que advierte que lo disruptivo de una situación puede configurarse en tanto hay una irrupción externa que impacta sobre el psiquismo. De esta manera, es susceptible de provocar una ruptura abrupta entre la situación homeostática que se disponía anteriormente al hecho e impactar en las áreas individuales, institucionales y/o sociales. La pérdida de homeostasis puede ser transitoria ya que los sujetos pueden reorganizarse ante ello o también puede permanecer como un evento no elaborado y con dificultades para ser elaborable. Es decir, esta noción de disruptivo permite situar marcas externas que repercuten sobre las personas pero también contribuye a no caer un determinismo lineal de configuración traumática. Dependerá de medidas de prevención y



mitigación cómo los sujetos, los grupos y las comunidades puedan enfrentar esta situación para hacer con ella.

En la situación de pandemia, sin dudas se reconoce que la misma ha trazado marcas en los sujetos, sus subjetividades y las maneras de hacer lazos en el mundo del trabajo y en el sector de actividad en el que nos vamos a enfocar. Tenemos presente que los fenómenos bio-psico-sociales responden a una complejidad de causas y efectos y por ello nos corremos de una visión de causalidad lineal que liga rápidamente lo disruptivo con lo traumático o patológico. A la par, nos interesa destacar el rol que pueden desplegar los sujetos para hacer frente a aquello que se presentó como una ruptura en su acontecer vital y las posibilidades de elaborar estrategias individuales y colectivas que permitan maneras saludables de elaborar y tramitar lo que puede presentarse como anclaje de malestar y sufrimiento.

Apostamos a trabajar con una noción crítica de los factores de riesgos psicosociales, esto implica presentar un estado de situación y un análisis que dé cuenta de la tensión propia que suele desplegarse en las situaciones de trabajo donde se entrecruzan y determinan elementos heterogéneos y de diversos niveles de alcance. A partir de ahora, se dispondrán los principales emergentes que hacen a las dimensiones del modelo de riesgos psicosociales desde esta perspectiva crítica:

1. La excesiva duración, intensidad y carga del trabajo

A lo largo del desarrollo de los *workshops* nos encontramos con trabajadores/as que pertenecían a diversos agrupamientos profesionales dentro de la organización. Por ello, sus procesos de trabajo antes y durante la pandemia eran en gran medida heterogéneos entre sí.

Por medio de los intercambios, pudimos observar una gran estandarización y división del trabajo que respondían a exigencias internacionales y nacionales vinculadas a cómo deben llevarse adelante múltiples servicios vinculados con la actividad aeroportuaria. Debido a ello, la mayor parte de los trabajadores/as estaban familiarizados/as con el concepto de “protocolo”, ya que muchas de sus actividades previas a la pandemia se regían por éstos. Si bien este aspecto podría configurarse como un elemento positivo al suponer que los/as trabajadores/as estaban habituados/as a desplegar sus actividades en el marco de una norma, en muchos casos se transformaba en un elemento que generaba ansiedad e incertidumbre entre el colectivo. Así, se demandaba y depositaba en el protocolo previsibilidad ante una situación



pandémica que era altamente cambiante en concordancia con pautas de cuidado sanitario e indicadores epidemiológicos.

Al interior de los grupos también se contaba con situaciones muy diversas en relación a los procesos de trabajo: había trabajadores/as que desde que se había decretado la emergencia sanitaria habían continuado concurriendo a sus lugares de trabajo, otros/as que habían combinado modalidades presenciales y de trabajo remoto, otros/as que trabajaban de manera remota y otros/as que se había quedado sin tareas asignadas por períodos temporales o durante todo el desarrollo de la pandemia.

A pesar de los múltiples escenarios con los que se contaba, la mayoría de los/as trabajadores/as identificaban un contraste en la intensidad y ritmo con la que se realizaba el trabajo antes y durante la pandemia. Muchas jornadas laborales se vieron modificadas ya sea en la dimensión espacial como temporal. En ciertas situaciones se registraba una sobrecarga de trabajo al tener que realizar las mismas o más actividades con menos personal. Hacemos la salvedad de que la actividad aeroportuaria en Argentina para vuelos de cabotaje/comerciales se suspendió desde marzo del 2020 hasta incluso el momento en el cual la capacitación se estaba llevando adelante. Por ello, los puestos vinculados con la atención al público quedaron en suspenso. Algunos/as trabajadores/as resaltaron que habían realizado capacitaciones afines a sus puestos de trabajo como manera de no sentir tan presente lo que denominaban como “tiempo muerto”.

Si bien en gran medida los/as trabajadores/as reconocían el carácter excepcional de la situación, también se observaba malestar y la necesidad de adaptarse a esta tensión entre lo que llamaban “viejas y nuevas normalidades”. Había gran incertidumbre sobre las modificaciones que sufrirían en un futuro sus tareas y puestos y en qué medida sería necesaria una reconversión laboral por parte de los/as trabajadores/as.

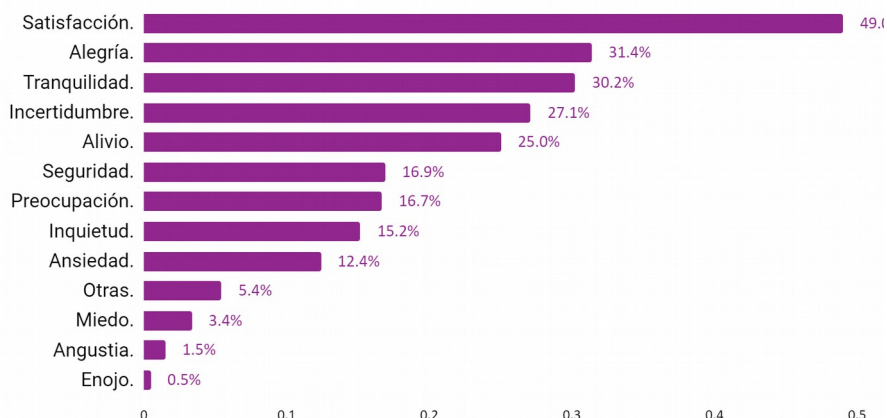
2. Las altas exigencias emocionales

Al momento de comenzar la capacitación contábamos con algunos datos, producto de un cuestionario que solicitamos completar en primera instancia. En ese sentido, los/as trabajadores/as, señalaban que las principales “emociones” imaginadas al momento de volver a la presencialidad en mayor medida se asociaban con aspectos “positivos”. Por ejemplo, los mayores indicadores daban cuenta de satisfacción, alegría, alivio y tranquilidad. No obstante,



ante la prevalencia de estos registros, simultáneamente aunque en menor medida imaginaban que podrían experimentar incertidumbre, preocupación, inquietud y ansiedad.

5. Cuando se retomen las actividades presenciales en la empresa, ¿cuáles de las siguientes emociones creés que podrías experimentar? (n= 863)



Podemos observar una coexistencia de sentimientos vinculados con el placer y el malestar entre el colectivo a partir de los datos arrojados por este instrumento.

En los *workshops* estos aspectos también se presentaron de una manera similar. Por un lado, ciertos/as trabajadores/as señalaban el orgullo por las tareas realizadas tales como transportar vacunas y gestionar vuelos sanitarios. La mayoría de estos/as trabajadores/as habían continuado desarrollando sus tareas de manera presencial. Por otro lado, había también trabajadores/as que decían sentir orgullo por la organización de la cual eran parte porque habían conservado los puestos de trabajo, al menos hasta el momento. A la par, a medida que se constituía cierta confianza en los encuentros sincrónicos porque se generaba la posibilidad de hablar e intercambiar experiencias entre compañeros/as, se manifestaban emociones tales como miedo, incertidumbre, molestia, ansiedad, nervios, especialmente por no saber cómo se iba a desenvolver la situación contextual y personal/laboral.

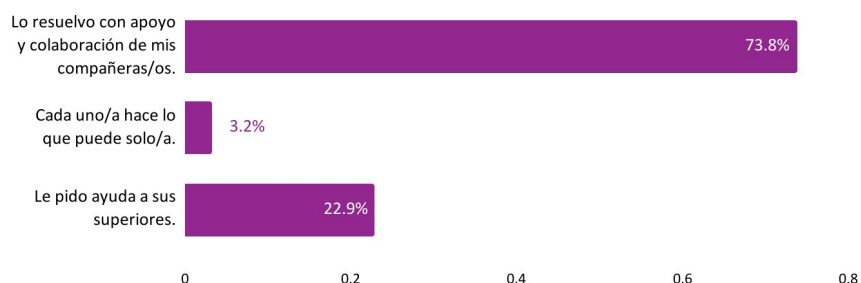
Las mayores exigencias emocionales tenían que ver con el intentar controlar el temor que producía la posibilidad de enfermarse al estar expuestos/as a este riesgo biológico. En ese momento no había vacunas disponibles o aprobadas para su uso, ni un esquema de vacunación previsto. Por ello, la principal medida preventiva había sido el aislamiento y el distanciamiento social. Los/as trabajadores/as se preguntaban por ejemplo qué iba a pasar cuando se reanudaran los vuelos comerciales y tuvieran nuevas exigencias que se sumarían a las ya preexistentes cargas (pre-pandémicas) de trato a los/as pasajeros/as. Reflexionaban cómo podrían disponer de mayor “paciencia” al momento de hacer cumplir las reglas



sanitarias, como usar adecuadamente el tapabocas, respetar las distancias precautorias, proceder a instancias sanitizantes o incluso denegar el embarque por temperatura elevada u otros síntomas que pudieran dar sospecha de COVID-19. Esto en particular, se resaltaba en personal de salas VIP que remarcaban que en sus trabajos habituales por lo general debían tratar con “público especial” que se podía volver “muy exigente”.

3. Los márgenes de autonomía

8. Frente a una situación inesperada en el trabajo, generalmente: (n=863)



La autonomía abarca los grados de prescripción sobre la tarea, es decir, cómo llevarla a cabo y desde qué márgenes de libertad puede desarrollarse ese proceso. Frente a esto, la pandemia puso de relieve la protocolización como la nueva norma para el retorno a los puestos de trabajo, lo que conlleva el riesgo principal ante la posibilidad que esto arrase con lo subjetivo, es decir, con el trabajo real.

Para poder experimentar grados de autonomía en los lugares de trabajo sin que esto genere una presión o algunas manifestaciones de angustia, resulta clave la noción de cooperación. En esta situación tan particular, la organización del colectivo de trabajo se vio modificada principalmente en los roles que la estructuran. Como se viene mencionando, estaban los/las trabajadores/as que seguían yendo a los aeropuertos y por otro, aquellos/as que no estaban yendo ya sea por pertenecer a un grupo de riesgo o porque su actividad había quedado suspendida. Ante esta nueva disposición, emergió en algunos sectores, por un lado el apoyo del colectivo aludiendo al sentimiento de “familia”, la sobrecarga de trabajo en relación a un mayor aumento de la carga de trabajo y el desconcierto de quienes se quedarían en sus casas y a quienes volverían al aeropuerto.

Otro de los aspectos que emergió a raíz de la incertidumbre por el retorno fueron interrogantes sobre las nuevas formas de proceder: “¿Se saluda con el codo?”. Algunas cuestiones fueron



recién pensadas en el espacio de *workshop*, lo que nos lleva a problematizar sobre ciertas actitudes defensivas en torno a posibilidad de anticipación.

Asimismo, y frente a la ya mencionada redistribución de puestos y tareas, a las personas que continuaron yendo a sus lugares de trabajo, se les presentó un nuevo desafío en tanto que los nuevos protocolos supusieron, además una sobrecarga de trabajo. Esto es porque las tareas que hacían generalmente entre más personas o con otros/as, en algunos sectores se vio restringido.

La última cuestión para echar luz sobre los márgenes de autonomía, tiene que ver con la modalidad de trabajo remoto. A partir de los diferentes encuentros, pudimos visualizar dos vertientes en relación a la forma de realizar la tarea. Por un lado estructuró una rutina, organizó una cotidianeidad que se vio abruptamente modificada y brindó la posibilidad de generar una sensación de que allí nada se había modificado, sumado a la tranquilidad que generaba el seguir conservando las rutinas y obligaciones. Pero por el otro y en algunos casos, el estar “online”, devino en sobrecarga ante la imposibilidad de allanar ciertos límites en los horarios de conexión. A su vez, el trabajo remoto tuvo como correlato una polarización entre quienes hacían *homeoffice* y quienes directamente no tenían, hasta el momento, tareas asignadas. Por tanto, complejizaba una escena que se estructuraba en diferentes márgenes y posibilidades de hacer y, aun queriendo, no poder hacerlo.

4. Las relaciones sociales en los espacios de trabajo

Cuando hablamos de relaciones sociales en el trabajo nos referimos a todos aquellos vínculos que emergen a partir de la escena laboral y en diferentes niveles: horizontal (compañeros y compañeras), vertical (jefes/as y superiores/as) y también el público (usuarios/as, proveedores/as y la comunidad). La importancia que tienen estos vínculos reside en que son constitutivos de la subjetividad, a partir de la trama que se entreteje con la confianza, la cooperación y el reconocimiento de los/las otros/otras. Muchas veces, estos lazos se ven quebrados y eso no responde sólo a cuestiones individuales, sino que se dan en un contexto determinado por ciertas condiciones de trabajo que generan malestar e impactan directamente en el colectivo.

De los encuentros, se visualizaron algunas aristas principales que permitieron la comprensión de cómo impactó la pandemia y el aislamiento en el colectivo de trabajadores/as. En primera instancia, la preocupación radicó en el vínculo con el público porque ante la falta de



información y el incipiente acatamiento de las primeras restricciones, algunos/as trabajadores/as habían vivenciado situaciones de tensión y conflicto. Esto generó de antemano una preocupación por cómo se daría el retorno al lugar donde eso había acontecido y luego del incremento de casos y la situación epidemiológica.

En relación al eje horizontal, que integran los/las compañeros/as de trabajo, hubo una serie de cuestiones que diversificaron el estado de situación del equipo. Algunos/as manifestaron la cuestión de la responsabilidad en el cuidado de sí mismo y de cuidar a otros/as. Se comenzó a engendrar una especie de vigilancia en torno a cuán responsables eran las personas con su entorno, esto es, “los/as que se cuidan y los/as que no”.

Otra percepción que comenzó a deslizarse fue lo que atañe al distanciamiento, en un principio, físico. A partir del ASPO comenzaron a desplegarse una serie de estrategias para hallar lugares de encuentro entre los/las integrantes del colectivo de trabajo. Se conformaron grupos de *whatsapp* o aquellos que ya existían empezaron a tomar protagonismo con el contacto diario. Estas prácticas de sostenimiento del contacto, si bien tendieron a fortalecer los lazos, en ciertos puntos cobraron un sentido de sobrecarga.

Christophe Dejours (1998) plantea que la cooperación es “la voluntad de las personas para trabajar juntas y superar colectivamente las contracciones que nacen por la esencia de la organización del trabajo” (p. 40). Y esta cooperación exige relaciones de confianza. En este sentido, a partir de la cooperación y el apoyo social, se generaron espacios también para tramitar lo que cada uno/a en la singularidad de sus hogares iban transitando con respecto a la situación de los contagios, los riesgos, la incertidumbre y la muerte. Algo en esta línea se materializó por ejemplo en las fechas de los cumpleaños. En varios sectores se organizaron para mandar un desayuno o un regalo, lo que suponía un traslado de las lógicas propias del espacio de trabajo al ámbito doméstico, con el afán de sostener y resguardar algo de esas prácticas que se habían visto interrumpidas.

Una última aseveración tiene que ver con una manifestación discursiva que se plasmó asiduamente cuando la pandemia irrumpió en relación a las narrativas de guerra. Esto es, la utilización de categorías como “batalla”, “trinchera”, “héroes”, “combate” entre otras. En uno de los espacios de intercambio, por ejemplo, se deslizó la idea de “ser cómo el Soldado Ryan”, esto es alguien a ser rescatado o a rescatar en un contexto bélico. La visibilización de estas narrativas se torna importante porque ellas en un punto desdibujan la posibilidad de



pensar en las condiciones de trabajo, esto es, poner el cuerpo en las condiciones que sea para “salvar” a otros/as, sin poder analizar sus consecuencias.

5. Los conflictos éticos

Los conflictos éticos y/o de valores surgen en las múltiples vivencias que los/las trabajadores/as experimentan en los procesos de trabajo y pueden afectar el sistema de creencias, valores, normas y convicciones. Son conflictos que se generan cuando se ve impedida la posibilidad de trabajar con calidad y respetar las reglas de la profesión, ya sea por la falta de recursos o capacidades para realizar la tarea o por el deficiente funcionamiento de los medios de trabajo. Estos conflictos también aparecen cuando los/las trabajadores/as tienen que hacer cosas con las cuales no acuerdan o cuando experimentan que el trabajo realizado es inútil o poco valorado.

En los encuentros virtuales surgieron las dificultades que tenían para realizar las tareas conforme a lo que consideraban un producto o servicio de calidad, con la introducción de las nuevas reglas que los protocolos de cuidado imponían. De esta manera manifestaban diferentes niveles de dificultades y señalaban situaciones de trabajo donde era “imposible” realizar la tarea siguiendo los protocolos. Dentro de las dificultades, los/las trabajadores/as ubicaban, por un lado el olvido de alguna de las medidas de cuidado y, por otro, la demora o la mayor extensión en el proceso de trabajo por la alta protocolización del mismo. Subrayamos que se incorporaron varios tipos de medidas: el protocolo de distanciamiento para puestos de trabajo, el protocolo de limpieza y desinfección de áreas de trabajo y el de utilización de elementos de protección.

Respecto de las tareas que resultaban irrealizables o imposibles con la introducción de los protocolos, ciertos agrupamientos de trabajadores/as relataban que dentro de la actividad hay tareas que no es posible realizar de manera individual ni con distanciamiento. Es el caso de los puestos de mantenimiento que debían realizar recambios de piezas, donde son necesarias 2 personas a una distancia menor de 1.5 metros, tal como indica el protocolo. De esta manera surgía la pregunta: “¿Cómo lo hacemos? ¿Nos exponemos al contagio? ¿No hacemos el trabajo o lo hacemos mal?”. Ya mencionamos que el contexto al momento de realización de los encuentros no era el mismo que el actual: la campaña de vacunación no estaba iniciada en nuestro país, la información respecto del virus no eran la mismas y los casos de contagios y muertes eran elevados y alarmantes. En torno a estas preguntas, surgía la preocupación por la



propia salud, de los compañeros/as de trabajo y el temor a “llevar el virus a casa”. En la mayoría de los casos, los trabajadores (todos varones por la masculinización de la tarea) incumplían alguna de las reglas para hacer su trabajo y esto generaba contradicciones consigo mismos y con el colectivo que valoraba negativamente la omisión de las reglas de cuidado. Sin embargo, no estaban en “sus zapatos” y el temor por la pérdida del empleo aparecía en el horizonte de las causas. Este mismo sector manifestaba otro de los obstáculos que puso de relieve la pandemia. Con el cierre de los aeropuertos y las importaciones muchos de los elementos o repuestos necesarios no estaban ingresando al país, por lo que en ocasiones debían realizar reparaciones con materiales alternativos que no eran los especificados para la reparación. Esto hacía que el trabajo no sólo estuviera mal hecho a pesar de su voluntad, si no que los arreglos duraran poco o, en el peor de los casos, que pudieran provocar situaciones riesgosas.

Estas escenas de trabajo, ponen de manifiesto que, cuando la dimensión de la calidad impedida entra en juego, o cuando se debe realizar el trabajo en contraposición a principios y/o valores o normas de cuidado, aparecen conflictos, malestar individual y colectivo. Las tensiones que en el mundo del trabajo generó la pandemia, tienen la potencialidad patológica que Benyacar menciona respecto de lo disruptivo, pero su devenir patogénico dependerá de los recursos colectivos para hacer frente al nuevo escenario, a los lazos de cooperación que se hayan construido, a la solidaridad para encarar soluciones colectivas a las contradicciones que el propio trabajo impone, y principalmente a la responsabilidad que la empresa asuma respecto de la salud de sus trabajadores/ras, frente al escenario de incertidumbre y malestar que es preciso afrontar.

Otro de los emergentes fueron aquellas situaciones donde la tarea podía realizarse, pero al precio de una excesiva mecanización de la vida en el trabajo. Surgían situaciones donde un trabajador de despacho en contacto con gente ajena al sector, cada vez que recibía o entregaba algo, debía desinfectar los elementos que ingresaban o eran manipulados por “los externos”, esto incluía el producto recibido o entregado, las lapiceras, el mostrador, sus propias manos, etc. Esto aumentaba exponencialmente los tiempos de cada tarea, con la consecuente sobrecarga y déficit en aspectos de la calidad del servicio, pero lo que los/las trabajadores/as situaban como singular eran los olvidos que tenían respecto de las reglas de los protocolos. Relataban que se olvidaban de algunos de los pasos y que sólo después de la omisión podían recordar no haberlo hecho. Si bien podemos interpretar de diversas maneras las omisiones,



interesa resaltar en este punto el olvido como una posible protección frente al arrasamiento de lo subjetivo que la excesiva protocolización de la tarea imponía. En general, los/las trabajadores/as se reían de estas situaciones y el propio olvido aparecía como un resorte para hacer la pregunta por el sentido del trabajo. La situación ponía en tensión la tarea misma, pues en primer plano aparecían los protocolos y su estricto cumplimiento para evitar la exposición al virus, haciendo de esto un fin en sí mismo. De esta manera se hacía difícil para el colectivo de trabajadores/as re-situar el sentido de la tarea dentro de las normas de cuidado: “¿Para qué venimos si estamos tan en riesgo?; ¿Qué sentido tiene hacer todo esto si nos vamos a contagiar igual?; Si yo me cuido y mi compañero no, ¿cómo le digo que se está exponiendo él y me expone a mí también?”. Los emergentes apuntaban a los protocolos, al cuidado, al contagio, en definitiva, pensar en cómo hacer de este nuevo escenario un lugar donde sea posible trabajar evitando el contagio.

6. La inseguridad e incertidumbre

Sintéticamente la inseguridad y la incertidumbre en el trabajo están asociadas al temor por la pérdida del empleo y a los cambios que puedan ocurrir en la tarea y en la organización del trabajo sobre los cuales los/las trabajadores/as no tienen posibilidad de control.

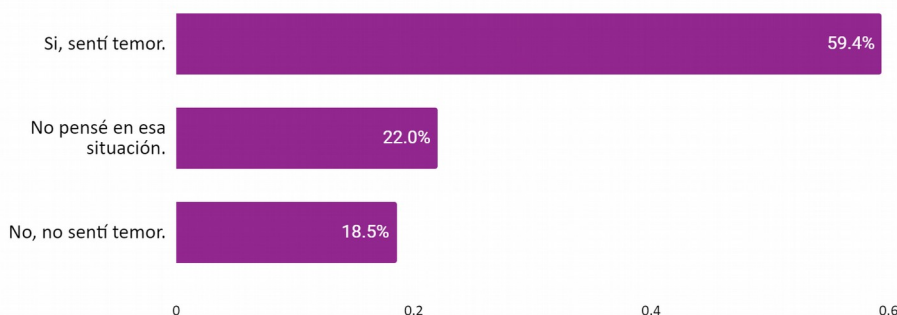
La pandemia puso al mundo en estado de incertidumbre y desorientación respecto de la mayoría de las actividades humanas y era una marca de los encuentros la falta de certeza sobre la organización del trabajo, las tareas, el retorno a la presencialidad, etc. Los/las trabajadores/as que no estaban concurrendo a sus puestos de trabajo se preguntaban cómo harían las tareas en este nuevo escenario, cómo se manejarían con las personas ajenas al sector o a la empresa, cómo serían redefinidos los puestos de trabajo, los encuentros, y compartir espacio con sus compañeros/as; todas preguntas que apuntan a generar un escenario de previsibilidad dentro de lo incierto. La incertidumbre está acompañada cuanto menos de inquietud y poder anticipar lo que vendrá genera cierto alivio y tranquilidad. Muchos/as trabajadores/as pudieron expresar y poner en palabras las sensaciones que esta situación les generaba: situaban intranquilidad, ansiedad, estrés y angustia, pero también alivio de que se habían contemplado medidas de cuidado.

Asimismo, el interrogante sobre los posibles despidos aparecía frecuentemente, ello en sintonía con lo que los/las trabajadores/as respondieron en la encuesta administrada. Frente a



la pregunta por el temor a la posible pérdida del empleo, el 59,4% respondió que sentía temor a perder el trabajo.

10. A partir de los cambios ocurridos en la empresa con motivo de la pandemia y de las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO), ¿sentiste temor por la posible pérdida de tu trabajo? (n=863)



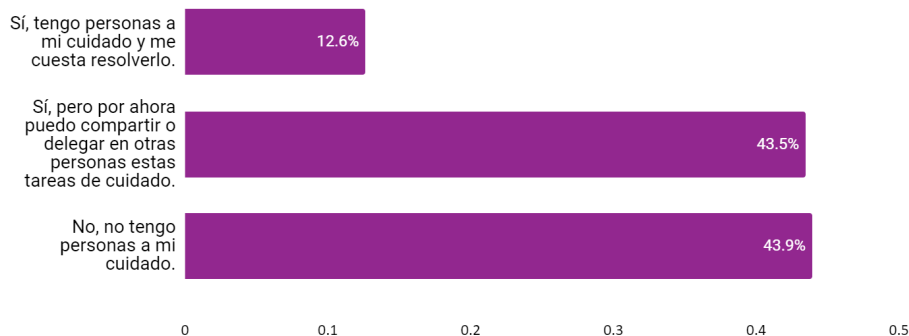
Recordamos que al inicio de la pandemia, en diversos sectores de la economía se produjeron despidos masivos que fueron frenados a fines de marzo de 2020 con un decreto que prohibía expresamente “los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días”. En este marco, la sensación de inestabilidad cobraba fuerza; los/las trabajadores/as mencionaban que los rumores alimentaban esa sensación y les producía gran intranquilidad. A su vez, surgió en los encuentros que los despidos entrarían en contradicción con las capacitaciones para volver a los puestos de trabajo que se estaban llevando a cabo. Como mencionábamos anteriormente, poner a hablar los temores, los miedos, compartir las sensaciones de incertidumbre e inestabilidad generaba cierto alivio y eso fue parte de la estrategia de intervención de este dispositivo.

Factores de riesgos psicosociales en diálogo con perspectiva de género

El cuidado suele ser un componente propio de los vínculos que se establecen entre las personas. Así es que desde los primeros momentos de la vida requerimos que otros/as nos cuiden, no solamente brindándonos cuidados materiales, sino también afecto. El cuidado supone conocer la propia capacidad y experiencia de cuidar y el encuentro con otras personas que se entrelazan en esa experiencia. A partir de esto, vimos como la pandemia y su consecuente modificación de las rutinas cotidianas en relación a la educación y la protección de los/las adultos/as mayores frente a un exponencial riesgo, se vio conjugado con la rutina laboral, que supuso una sobrecarga mayor a la ya conocida y experimentada en el trabajo doméstico no remunerado.



9. Mientras continúa la pandemia, ¿sentís que debés esforzarte para atender el cuidado de otras personas al mismo tiempo que las obligaciones laborales? (n= 863)



No podemos dejar de lado el hecho de que históricamente estas tareas de cuidado han sido asignadas en su mayoría a las mujeres. Luego de la revolución industrial y las modificaciones y desplazamientos del ámbito hogareño hacia las fábricas, oficinas y hospitales, se propició la concreción de lo que se conoce como división sexual del trabajo. Esto es, el sostenimiento de un sistema y un discurso que asignaba ciertos roles laborales a las mujeres (relacionados al cuidado de otros/as y a tareas domésticas al interior de los hogares) y a los varones (por fuera del ámbito doméstico y como único y posible sostén de familia). Esta división se fue cristalizando en diferentes estructuras de poder al interior de diferentes organizaciones, sosteniendo estereotipos de género que agudizan esta división.

Algunos estudios de riesgos psicosociales han llegado a la conclusión que en las mujeres se visibiliza en mayor medida lo que se denomina “doble presencia”. Este fenómeno da cuenta de las dificultades experimentadas por una persona para volver compatible la vida laboral y doméstica. Y esto también data de un triple peso que usualmente experimentan y sobrellevan las identidades femeninas: la carga de trabajo, la carga doméstica y la carga generada por las expectativas en relación a lo que se espera que haga y la forma en la que lo lleva a cabo.

Es importante por tanto, introducir la perspectiva de género en el colectivo estudiado, a fin no solo de visibilizar el impacto que pueden generar la sobrecarga de cuidado y las expectativas en torno a ella, sino también para reflexionar en torno a los estereotipos de género en el ámbito de trabajo: cómo operan y cuáles son sus consecuencias.

Mujeres con hijo/as pequeño/as o en edad escolar, relataban que creían que desde su casa todo sería más fácil, que imaginaban poder hacer todas las tareas sin mayores dificultades. Sin embargo, el panorama fue diametralmente opuesto. Sentían gran sobrecarga por las demandas del empleo, de las tareas del hogar y los/as niños/as; principalmente situaban que al no salir a



trabajar, no se establecía un corte, ni al interior de cada tarea (el trabajo no tenía horarios o la demanda de los niños no cesaba, pues se estaba todo el tiempo física y mentalmente disponible) ni entre las tareas (mientras se hacía una cosa, también se hacía otra). Esta imposibilidad de corte producía en algunas mujeres un gran desborde y angustia. Una mujer que trabajaba desde su casa y tenía niños/as a cargo en edad escolar relataba que pensaba sacarse licencia, pues sentía que iba a enloquecer.

Estrategias del Colectivo frente a la pandemia

Nos parece central destacar, como lo señalamos anteriormente, que la situación de pandemia se constituyó como una situación disruptiva. No obstante, tenemos presente que ante esto, los sujetos, grupos y colectivos de trabajo en gran medida no adoptaron un rol pasivo. Así, a lo largo de los *workshops*, localizamos ciertas estrategias individuales y colectivas que se pudieron poner juego para tramitar o elaborar esta situación. Podemos pensar a las mismas como factores psicosociales que permitieron afrontar, o intentar hacerlo, esta coyuntura excepcional.

La afirmación anteriormente señalada, no desconoce que en ciertos casos la situación sí pudo configurarse como traumática y conllevar malestar, sufrimiento y el desarrollo de cuadros y situaciones vinculadas con la enfermedad y el daño en determinadas personas. Ante estas situaciones, se realizó un acompañamiento grupal de señalamiento de espacios y recursos donde consultar para poder hacer con esa situación desde una mirada profesional, susceptible de poder personalizarse y tener continuidad en el tiempo. No desconocemos que el COVID-19 también trajo aparejados procesos donde la enfermedad, la muerte y el duelo se volvieron presentes. También tenemos en cuenta que en ciertas personas y grupos se conjugaron defensas que apostaban a la negación de la coyuntura con discursos que apelaban a “la necesidad de relajarse y esperar que la pandemia pase”.

Más allá de esto, la mayoría de los/as participantes pareciera que habían podido encontrar maneras (individuales y/o colectivas) de poder hacer, al menos parcialmente, con la situación que se estaba viviendo. Muchos/as remarcaban que era importante no naturalizar la pandemia ya que la misma constituía una situación extraordinaria pero con un gran peso sobre las modificaciones de la vida cotidiana y los vínculos. Ante esto, señalaban como central la posibilidad de adaptarse a nuevas demandas conservando aspectos que pudieran fortalecer la salud y permitir seguir contando con hábitos y costumbres. Esto se pensaba como una forma



de hacerle frente a manifestaciones emergentes como cambios en hábitos de sueños y alimentación, desarrollo de pensamientos vinculados con la incertidumbre, ansiedad y frustración por el aislamiento.

En términos de estrategias individuales, se observaba por ejemplo que algunas personas habían adoptado un esquema de actividad física en sus casas o en la manzana donde estaba ubicado su hogar, se levantaban a desayunar en un horario pautado y en ese momento realizaban videollamadas con familiares o amistades. También algunos/as, establecieron estrategias en pos de una alimentación más saludable o que pudiera generar placer, incluso había quienes disponían de un horario para concretar una actividad de ocio. Otros/as habían optado por “mantener la mente ocupada” y realizar capacitaciones afines al puesto de trabajo o volver a cursar estudios superiores que habían quedado trancos y que la virtualidad acercaba. Esto no es menor, ya que muchas personas se vieron confinadas en sus hogares con lo cual sus rutinas cambiaron y de pronto se quedaron sin un esquema que pudiera “ordenar” lo cotidiano.

En relación a las estrategias colectivas, observamos que la pandemia subrayó quizás aspectos que ya estaban presentes anteriormente. Por ejemplo, un equipo de trabajo adaptó el festejo de los cumpleaños que antes realizaban a la modalidad virtual enviando desayunos a los domicilios de los agasajados/as. A lo largo de los encuentros, se puso énfasis en el seguir comunicados y no solamente por aspectos estrictamente laborales. Se remarcaba la importancia de tener en cuenta que si bien el distanciamiento era físico, no debía ser emocional. Ante esto, también se desplegaron pautas de cuidado entre los equipos, al estar atentos/as a quienes por ejemplo pertenecían a grupos de riesgo o vivían solos/as. Finalmente, en torno a la posibilidad de seguir en conexión con el ambiente laborales, los/as trabajadores/as que estaban realizando sus tareas presencialmente, también solían compartir por grupos de *whatsapp* las novedades que se iban sucediendo y mandando mensajes de aliento señalando que esperaban en un futuro volver a contar con el equipo completo trabajando en ese sector.

5. Reflexiones finales

En esta comunicación nos propusimos presentar una experiencia que se originó como una capacitación virtual en factores de riesgos psicosociales para trabajadores/as de aeropuertos que volverían a la actividad presencial, pero que luego se transformó en una intervención



mediante dispositivos de diagnóstico y sensibilización en la temática de un colectivo de trabajo de aproximadamente 800 personas. La tarea estuvo a cargo de un equipo de profesionales que tuvo la capacidad, durante el desarrollo de la actividad, de ir transformando la demanda original en una reflexión grupal sobre las condiciones de trabajo en el contexto de la pandemia, tanto para los trabajadores/as presenciales como para los/as que permanecían en sus casas. A propósito de ello, nos parece adecuado reflexionar sobre dos ejes.

a) Alcances del marco conceptual de los factores de riesgos psicosociales en el trabajo:

El contexto de pandemia puso en relevancia la relación entre la incertidumbre ante la peligrosidad del nuevo virus, el trabajo presencial, la intensificación del trabajo remoto, el solapamiento de las actividades de cuidado y el aislamiento, y sus implicancias para la salud mental. El enfoque de factores de riesgos psicosociales en principio reconoce los determinantes sociales y económicos del proceso de trabajo, y las medidas sanitarias obligaron a reorganizar el trabajo en función de atender a la prevención de los contagios. Entendemos que este enfoque pone en cuestión el impacto de la organización del trabajo sobre la salud de los/as trabajadores/as, pero en el contexto de pandemia esas cuestiones asumieron otros sentidos, y fue necesario una adaptación *en vivo* para poder interpretar las vivencias de las personas que participaron de los *workshops*. Por ejemplo, desde el modelo teórico, la aplicación de estrictos protocolos es considerada una restricción sobre los márgenes de autonomía, pero sin embargo éstos fueron percibidos por quienes se encontraban fuera del espacio de trabajo, como la condición para volver al mismo, y a su vez una garantía de que al estar dichos protocolos las posibilidades de contagio eran más lejanas: una especie de dispositivo protectorio en lugar de una exigencia mayor. Para quienes sí se encontraban realizando tareas presenciales, los protocolos resultaban un impedimento para desempeñar la tarea de manera correcta.

También hay diferencias en cuanto a la interpretación de la incertidumbre, puesto que conviven por un lado el temor por la pérdida de los puestos de trabajo, y también frente al contagio, pero el retorno a la actividad presencial despertaba al mismo tiempo sentimientos de satisfacción, alegría, tranquilidad y alivio.

Otro aspecto importante es que el marco conceptual debió ser ampliado, incorporando la perspectiva de géneros y de cuidado, invisibilizado en el modelo de factores de riesgos psicosociales de origen francés. Esta dimensión no sólo es relevante para quienes continuaron trabajando desde sus hogares, sino también como dimensión transversal: el cuidado de uno



mismo reviste en el contexto de pandemia, el cuidado de los/las otros/as. El apoyo entre compañeros/as apareció como una característica que se reforzó en estas circunstancias.

Entonces, los factores de riesgos psicosociales emergentes parecen tener su origen en el contexto de pandemia, y en segundo lugar en la organización del trabajo, puesto que la misma se ha visto modificada, al menos en la actividad analizada, atendiendo a las normas sanitarias y las pautas de cuidado, y no únicamente como una decisión de la empresa.

b) Alcances y limitaciones de este tipo de intervención:

También cabe hacer una reflexión de tipo metodológica. Las posibles limitaciones de este tipo de intervención están vinculadas con el contexto en el cual se realizan: la virtualidad. La posibilidad de ser observados por directivos/as de la empresa influye en el tipo de participación de los trabajadores/ras, que pueden sentirse inhibidos/as o autocensurarse en sus expresiones. En este caso, se insistió desde el comienzo sobre la necesidad de que el personal directivo no participara de los talleres junto a sus subordinados/as, y eso permitió mayor libertad de expresión. Aún así, en general, los comentarios referidos a la empresa fueron positivos, valorando que se hicieran esfuerzos por la preservación de los puestos de trabajo, la continuidad laboral, los salarios y se realizaran capacitaciones para el retorno a la presencialidad. También se manifestó el acompañamiento en los casos de COVID positivo.

Sin embargo, la comunicación virtual generó, además de los problemas de conexión, una baja participación en los grupos que estaban realizando actividades presenciales, una mayor en el personal de aeropuertos del interior (grupo A) que han visto notablemente reducida su actividad. Además, muchos asistentes se mantuvieron silenciosos/as o con la cámara apagada, dificultando conocer sus percepciones sobre los temas tratados. También ocurrió que la poca familiaridad con la utilización de un campus virtual, provocó que muchos de los materiales didácticos no fueran aprovechados o utilizados. Pero aún con estas limitaciones, la experiencia realizada fue positiva, ya que se pudo generar un espacio de reflexión y comunicación que se evidenciaba como una necesidad.

Para finalizar, entendemos que este tipo de experiencias nos permiten profundizar los debates sobre sus alcances teóricos al mismo tiempo que ponerlos a pruebas en intervenciones concretas. Esperamos que esta ponencia contribuya a dichos debates.



Referencias bibliográficas

- Amable, M.; Insaurralde, G.; García, V.; Reif, L.; Fortino, G.; San Juan, C.; Arqueros, S.; González Francese, R.; y Zelaschi, C. (2021). Análisis descriptivo de la enfermedad profesional por COVID-19 en trabajadores de la salud, Argentina, 2020 . *Revista Argentina De Salud Pública*, 13, 9. Recuperado a partir de <https://rasp.msal.gov.ar/index.php/rasp/article/view/705>
- Batthyány, K. (2009). Género, cuidados familiares y uso del tiempo. *El Uruguay desde la Sociología*, 6.
- Benyakar, M. (2002). Salud mental y desastres. Nuevos Desafíos. *Revista Neurología, Neurocirugía y Psiquiatría*, 35 (1). 3-25.
- Dejours, C. (1998). *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. En Dessors D., Ghiho, Bailly M.P (comp.) Organización del trabajo y salud. De la Psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, PIETTE, Lumen-Hvmanitas.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Trabajo y Sociedad, PIETTE, Lumen-Hvmanitas.
- Gollac M. y Bodier M. (2011). *Medir los factores psicosociales de riesgos en el trabajo para manejarlos. Resumen del Informe del Colegio de expertos sobre el seguimiento de los riesgos psicosociales en el trabajo, a pedido del Ministro de Trabajo de Francia*. Traducción de Irene Brousse. La Plata: Ministerio de Trabajo de la provincia de Buenos Aires. Disponible en:
- Huber., M, Knottnerus, J.A, Green L, Horst H v d, Jadad A R, Kromhout D et al. (2011). How should we define health? *BMJ* 2011; 343 :d4163 doi:10.1136/bmj.d4163
- Laurell, A. C. (1993). La construcción teórico-metodológica de la investigación sobre la salud de los trabajadores. *Para la investigación sobre la salud de los trabajadores*, 13-35.
- Neffa, J.C. (1988). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: CEIL-CONICET, Humanitas.
- Neffa, J.C. (2019). *¿Qué son los riesgos psicosociales en el trabajo? Reflexiones a partir de una investigación sobre el sufrimiento en el trabajo emocional y de cuidado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CEIL-CONICET; La Plata: FCE UNLP; Moreno: UNM; La Plata: ATSA.
- OMS (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): orientaciones para el público*. Sitio web de la Organización Mundial de la Salud. Última actualización 7 de



noviembre de 2020. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

OPS (2020a). *Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19*. Documento OPS-W/NMH/MH/Covid-19/20-040. Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52571>

OPS (2020b). *Intervenciones recomendadas en salud mental y apoyo psicosocial durante la pandemia de COVID-19*. Documento OPS/NMH/NM/COVID-19/20-0026. Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52427>

Suarez Maestre, A; Korinfeld, S; Cassini, J; Reguera, A.J. y Ruiz, P. (2020). *Riesgos Psicosociales en el Trabajo en Tiempos de COVID-19*. Material didáctico para la Formación de trabajadoras y trabajadores de Aeropuertos Argentina 2000. AECSA: Buenos Aires.

Zelaschi M. C., Cornelio C., Amable M., Contreras, A. y Reif, L. (2016). Estudio de adaptación cultural y validación para la Argentina del cuestionario psicosocial de Copenhague (CoPsoQ – ISTAS21). *VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo ALAST*, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.