

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

La Experiencia del Equipo de Atención de Factores Psicosociales: el Caso AFIP

G. Wegman, M. Brodsky, A. M. Correa, M. S.
Fernández, P. M. Novo, M. Seoane y E. D. Sicardi

23

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

La Experiencia del Equipo de Atención
de Factores Psicosociales: el Caso AFIP

23

AUTORIDADES

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
Introducción	10
1. Marco teórico	13
2. Algunas situaciones abordadas desde el Equipo	25
Reflexiones finales	36
Reconocimientos	38
Referencias bibliográficas	39

Prólogo

El Estado nacional comprende una serie de andamiajes institucionales interrelacionados, que establecen relaciones con el sector privado, la sociedad civil, y, por supuesto, otros Estados. Es posible a veces perder de vista que la Administración Pública Nacional está compuesta por miles de trabajadoras y trabajadores que, día a día, hacen posible el funcionamiento del aparato estatal.

Experiencias como la del Equipo de Atención de Factores Psicosociales de la AFIP sirven para poner esta cuestión en perspectiva. Este texto describe la construcción y el desarrollo de este Equipo, en palabras de sus miembros: Gabriel Wegman, Marcelo Brodsky, Marina Fernández, Patricia Novo, Eduardo Sicardi, Miriam Krawicky, Betina Stifman, Andrea Correa, Matías Seoane y Georgina Barreca.

Las tareas que cumple el Equipo, vinculadas a atender los factores psicosociales que afectan la salud, el bienestar y el desempeño de los trabajadores de AFIP, no son simples, y tampoco es sencillo describirlas. Sin embargo, este artículo logra comunicar la construcción del Equipo, demostrando la profesionalidad de sus miembros, la amplia experiencia ganada en más de una década de trabajo, así como poner en palabras algunas cuestiones que a veces pasan desapercibidas cuando se piensa en las necesidades y dificultades atravesadas por los miembros de la APN.

El texto desarrolla los posibles escenarios que se presentan en el ámbito laboral (factores de riesgo, exigencias organizacionales, conflictos laborales o situaciones de violencia), y explica a continuación los diferentes

abordajes que el Equipo puede tener ante estos casos. Resulta de particular interés el modo en que el artículo describe algunas decisiones que el Equipo debió tomar para acotar y focalizar su tarea, así como ciertas dimensiones éticas implícitas en el trabajo (por ejemplo, la decisión de referirse a *presentaciones* en lugar de *denuncias* a la hora de abordar ciertas situaciones). Debe notarse que no sólo se presentan los principios que rigen el accionar actual del Equipo, que ya de por sí demuestra la experiencia acumulada de años de trabajo, sino que se tiene en cuenta el proceso que implicó llegar a definir este accionar.

El artículo desarrolla, a modo de ejemplo, una serie de casos abordados (de manera anónima). Esto resulta particularmente útil para entender de manera integral cómo se desarrollan dichos abordajes, que son clasificados en cuatro categorías: contención y acompañamiento, intervención, talleres y coaching. Como puede verse, las situaciones de riesgo psicosocial requieren una respuesta interdisciplinaria (desde elementos de ciencias de la salud hasta aspectos asociados con la administración de los recursos humanos). A esto, el Equipo coordinado por Gabriel Wegman añade estrategias de prevención y el desarrollo de investigación especializada sobre el tema. Este artículo refleja el alto nivel de profesionalidad del Equipo, que es pionero en la materia y representa, en este sentido, una experiencia de la que toda la Administración Pública Nacional puede extraer enseñanzas.

Dr. Juan Ignacio Doberti
Director de Investigaciones y Publicaciones del INAP

AUTORES

Gabriel Wegman

Director de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos, Subdirección General de Recursos Humanos (AFIP). Licenciado en Psicología (UBA), Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (FCE-UBA). Coordinador del Equipo de Atención de Factores Psicosociales (AFIP).

Marcelo Brodsky

Licenciado en Psicología (UBA). Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (FCE-UBA). Jefe de Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos (AFIP).

Andrea Marina Correa

Licenciada en Psicología (UBA). Certificación en Coaching (ICC). Docente cátedra I Psicología del Trabajo de Facultad de Psicología de la UBA. Miembro de la Comisión Directiva de Asociación de Psicólogos Laborales de la República Argentina (APSILA).

Marina S. Fernández

Licenciada en Psicología (UBA). Profesora Adjunta Interina cátedra I Psicología del Trabajo y Selección e Incorporación de Personal en la Facultad de Psicología (UBA).

Patricia María Novo

Licenciada en Psicología (UBA). Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo en la UBA (en curso). Docente cátedra I Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología (UBA).

Matías Seoane

Licenciado en Psicología (USAL). Especialización en Terapia Cognitiva (CTC) y egresado del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos (UTDT).

Eduardo D. Sicardi

Licenciado en Psicología. Investigador y Profesor Adjunto de Psicología del Trabajo en las Facultades de Psicología y de Ciencias Sociales de la UBA, y Titular de Psicología Laboral en UMSA. Codirector del Programa de Asistencia a Víctimas de Acoso Laboral de la Facultad de Psicología. Director de la Diplomatura en Gestión de Riesgos Psicosociales del Trabajo.

Resumen

El propósito de este trabajo es compartir una experiencia en la administración pública de construcción y sistematización del abordaje de las situaciones vinculadas a los factores de riesgo psicosocial, y el efecto o las consecuencias en las relaciones interpersonales y en el clima laboral. Comprende, por un lado, el marco conceptual, dimensiones, proceso, metodología y alcance de la tarea y, por otro, el aspecto práctico, algunas intervenciones concretas de nuestro trabajo y las reflexiones implicadas en la práctica profesional.

Palabras clave: Factores de riesgo psicosocial, clima laboral, relaciones interpersonales en el trabajo.

Abstract

The purpose of this work is to share an experience in the public administration of the construction and systematization of the approach to situations linked to psychosocial risk factors, and the effect or consequences on interpersonal relationships and the work environment. It comprises, on the one hand, the conceptual framework, dimensions, process, methodology and scope of the task and, on the other hand, the practical aspect, some concrete interventions of our work and the reflections involved in the professional practice.

Key words: Psychosocial risk factors, work environment, interpersonal relationships at work.

Introducción

Los ámbitos laborales son espacios donde desarrollamos nuestras actividades productivas y, como tales, suponen «la interacción constante entre, por una parte, el trabajo, el medioambiente y las condiciones de organización, y, por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal, por lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en su salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo» (OIT/OMS, 1984).

En toda situación laboral, se encuentran presentes factores psicosociales, es decir, condiciones que se relacionan con la organización, el contenido y la realización del trabajo susceptibles de afectar tanto el bienestar y la salud —física, psíquica o social— de los trabajadores como el desarrollo de las tareas. En consecuencia, cuando se entiende el valor que representa el capital humano para las organizaciones, sean privadas o estatales, atender el bienestar de los trabajadores se convierte en uno de los focos principales sobre los cuales trabajar para cumplir con los objetivos y las metas propuestas.

La salud tiene un valor estratégico, ya que la puesta en práctica de abordajes centrados en la gestión de las personas procura el cuidado de la salud, tanto de los empleados como de la organización en su conjunto, de su efectividad, supervivencia y desarrollo futuro. En este orden de ideas, nos referimos a *organizaciones saludables* como aquellas que invierten esfuerzo laboral para mantener un equilibrio entre los factores individuales de los trabajadores y las condiciones laborales. De esta manera, tienden a crear sentimientos de confianza, aumentar la motivación, incrementar la capacidad productiva y aportar al desarrollo de climas laborales positivos.

El presente trabajo muestra el sólido compromiso asumido por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) al crear un equipo conformado por profesionales de distintas disciplinas destinado a trabajar tanto sobre la reducción sustancial de los efectos negativos que producen los factores de riesgo psicosociales como a la mejora en la satisfacción y el clima laboral. Cabe destacar que la AFIP lleva ade-

lante una gestión basada en la integridad, la transparencia y el comportamiento ético de sus miembros, el profesionalismo y el trabajo en equipo como base del desarrollo de los valiosos recursos humanos que componen la institución, y la vocación para brindar cada día un mejor servicio público.

Como es sabido, la AFIP es el organismo nacional encargado de aplicar, percibir y fiscalizar los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y el control de las actividades del comercio exterior. A través de diez subdirecciones generales, se desarrollan las actividades centrales tendientes a definir programas y procedimientos de trabajo; coordinar, planificar y dar seguimiento a la gestión; administrar los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; y controlar los procesos internos.

Las actividades operativas en los ámbitos impositivo y de los recursos de la seguridad social son realizadas a través de la Dirección General Impositiva y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social; mientras que las operaciones vinculadas al control del comercio exterior están a cargo de la Dirección General de Aduanas. Estas tres grandes áreas operativas, junto con las subdirecciones de actividad central, tienen presencia en todo el país, y cuentan con 549 dependencias localizadas en todo el territorio nacional: 336 en el área metropolitana y 212 en el interior.

Asimismo, la dotación de AFIP, actualmente, está conformada por 21.860 agentes que se desempeñan a lo largo y a lo ancho de la Argentina, de los cuales 12.142 cumplen sus funciones en el ámbito metropolitano y 9718 lo hacen en el interior del país.

Analizando las características de la dotación, podemos destacar que la distribución entre hombres y mujeres dentro de la AFIP se presenta de la siguiente manera: 46 % mujeres y 54 % hombres. El promedio de edad es de 48 años, y la mayoría de la planta, esto es un 62 % de la dotación total, se concentra en el rango de 40 a 59 años. La antigüedad promedio en el organismo es de 20 años, siendo que el 70 % de la dotación tiene entre 10 y 29 años de antigüedad.

En cuanto al nivel de estudios de la planta, resaltamos que el 58 % de los agentes cuenta con estudios universitarios o superiores; el 28 %, con estudios secundarios; y, el 9 %, con estudios terciarios. De la población profesionalizada, se desprende que el 52 % son contadores públicos; el 22 %, abogados, y el resto cuenta con otros títulos.

¿Por qué y para qué escribimos sobre nuestra experiencia?

El propósito de este material es comunicar la experiencia de los profesionales que conformamos el Equipo de Atención de Factores Psicosociales del Trabajo en AFIP, consolidada desde la teoría y la práctica, construida a partir del trabajo de campo realizado durante más de una década en las diferentes áreas de la organización.

A partir del recorrido vivencial, compartiremos el desarrollo de nuestra metodología de trabajo, ideas y propuestas que puedan replicarse en otras organizaciones para prevenir y atender situaciones que afectan de forma negativa a los grupos de trabajo, el clima laboral, y el normal desenvolvimiento de las tareas cotidianas. Este es un espacio para permitirnos debatir y reflexionar sobre aquellos factores de índole psicosocial que inciden en el logro de una mejor calidad de vida laboral, así como clarificar conceptualmente la naturaleza de algunas patologías laborales que pueden presentarse, tales como estrés laboral, síndrome de *burnout*, acoso laboral (*mobbing*).

Marco teórico

Partimos de considerar el *trabajo* como una construcción cultural que ha ido cambiando de significado a lo largo de la historia. Es una actividad humana que constituye uno de los nexos principales entre las metas individuales y los objetivos colectivos y adquiere significado social cuando se realiza para satisfacer necesidades comunes. Podemos decir que completa las tres necesidades básicas del hombre: económica, psicológica y social.

Figura 1. Necesidades básicas del hombre



Fuente: Jaccard (1977)

El escenario cotidiano del trabajo y las influencias al trabajador pueden abordarse mediante el análisis de las condiciones y organización del trabajo. Estas se entienden como cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenamiento.

Los factores psicosociales hacen referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido de trabajo y la realización de la tarea, y que pueden afectar tanto el bienestar o la salud —física, psíquica o social— del trabajador como el desarrollo del trabajo. Los factores psicosociales son susceptibles de provocar daños a la salud de los trabajadores, pero también pueden influir positivamente en la satisfacción y, por tanto, en el rendimiento.

Las reacciones frente a una determinada situación laboral no son las mismas para todos los trabajadores. Ciertas características propias de cada uno de ellos —personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.— y los procesos intersubjetivos movilizados por las situaciones de trabajo determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que padecerá.

En el ámbito laboral, nos encontramos con diferentes situaciones:

- **CONFLICTOS LABORALES:** suelen producirse divergencias, ya sea por dificultades de relación entre las personas o por reclamos relativos a las condiciones laborales. Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente.
- **EXIGENCIAS ORGANIZACIONALES:** pueden presentarse situaciones orientadas a satisfacer exigencias de la organización, que guarden el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos, y excluyan toda forma de abuso —cambios de puesto, sector, horario, períodos de mayor exigencia, siempre conformes al contrato de trabajo—.

- **FACTORES DE RIESGO:** abarca varios aspectos, como la falta o sobrecarga de trabajo, contenido y variabilidad de las tareas; posibilidad de desarrollo; calidad de gestión de equipos y apoyo social; exigencias simultáneas del ámbito laboral y doméstico; respeto, reconocimiento y trato justo; estabilidad del empleo y condiciones de trabajo.
- **VIOLENCIA LABORAL:** «Toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un/a trabajador/a, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores» (Artículo 2 de la Resolución 5/2007 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).

¿Cómo trabajamos?

Para entender la metodología de trabajo que hoy nos rige, tenemos que hacer historia. Cuando se formó el Equipo y comenzó a reunirse en marzo de 2008, las discusiones teóricas fueron el eje de las conversaciones. Debíamos encarar un tema que, si bien no era nuevo en sus manifestaciones, lo era en su abordaje en el campo de la práctica.

Poco a poco, fuimos aclarando los alcances de nuestra misión, y llegó el momento de desplazar un poco el eje hacia la difusión. ¿Cómo llegar a los agentes en un organismo con un plantel tan numeroso y geográficamente disperso? Recurrimos a la comunicación interna de AFIP, donde, además de informar la creación del espacio, intentamos explicar con claridad a quienes lo leyeran en qué situaciones laborales podríamos acompañarlos.

Cada presentación que recibíamos planteaba un desafío novedoso. Y, aunque los lineamientos generales estaban definidos, fuimos descubriendo la imposibilidad de aplicarlos de manera estricta sin considerar la situación particular que cada uno de ellos implicaba. Trabajar con seres humanos supone contemplar la individualidad atravesada por la generalidad de la organización. ¡Es un trabajo artesanal!

De este modo, encaramos las presentaciones de forma singular, analizándolas y proponiendo acciones concretas, aplicando modelos de abordaje ajustados a cada una de ellas.

Después de muchos años de trabajo en los que fuimos cosechando experiencias a partir de éxitos y fracasos, recortando y ampliando el campo según las circunstancias lo requirieran y recogiendo datos que nos permitieron desarrollar estadísticas, hemos construido un procedimiento de trabajo que nos permitió redactar un protocolo que dirige nuestro accionar. Este comprende aquellos acontecimientos que afecten a los agentes del organismo, con o sin personal a cargo, suscitados en el ámbito del trabajo o como consecuencia de relaciones laborales desarrolladas en los distintos espacios de trabajo de la AFIP.

Las personas que se consideran implicadas, directa o indirectamente, individual o colectivamente, en situaciones de riesgo psicosocial pueden consultar, pedir asesoramiento o hacer una presentación al Equipo de Atención de Factores Psicosociales en el Trabajo por medio del correo electrónico creado a tal fin. Se le asegura al consultante la estricta confidencialidad acerca de su identidad y del contenido de la presentación. Asimismo, las distintas áreas pueden recurrir a los servicios del Equipo cuando estimen necesaria su colaboración para abordar situaciones conflictivas de difícil solución. Colaboramos aportando a la comprensión de estas o sugiriendo acciones preventivas.

Hacer referencia a *presentaciones* y *consultantes* fue también una construcción a la que arribamos después de arduos debates, ya que queríamos distinguirlas y alejarnos de la idea de la *denuncia* que implicaría la emisión de un juicio de valor, incluso la fantasía de una sanción. Cuando recibimos una presentación anónima, le solicitamos al consultante que se identifique para darle curso y, de no obtener dicha información, se desestima.

Al establecer, inicialmente, que nuestra misión es la de intermediar en los conflictos para intentar disolverlos o para mejorar el clima de trabajo, nuestro accionar quedó limitado a situaciones que deben estar vigentes y no encontrarse judicializadas o tramitándose en otros ámbitos de la organización.

En el caso de que el consultante manifieste una circunstancia de índole administrativa —condiciones de seguridad e higiene, condiciones estructurales, licencias médicas, etc.—, se lo deriva al área correspondiente. Cuando la presentación la realiza un tercero, le solicitamos que la/s persona/s eventualmente afectada/s se contacten con nosotros, reiterando que se la recibe bajo estricta confidencialidad entre el Equipo y el consultante.

Con el fin de establecer mecanismos específicos de atención a los agentes que se perciban en riesgo psicosocial, intentamos generar un ámbito de confianza y seguridad para que puedan exponer su situación, rigiéndonos por los siguientes principios:

- **ASESORAMIENTO, CONTENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO:** atender, informar, contener y orientar a las personas que se encuentran en situaciones de riesgo psicosocial.
- **RESPECTO:** la persona que efectúa una consulta o realiza una presentación es escuchada en su exposición sin menoscabar su dignidad y sin intrometerse en aspectos que resulten irrelevantes para el conocimiento de los hechos.
- **CONFIDENCIALIDAD:** se resguarda la identidad y la información que expresa el consultante. En caso de que este decida levantar la confidencialidad, debe manifestarlo por escrito.
- **CONSENTIMIENTO:** en todo momento, tenemos en cuenta y respetamos la voluntad de la persona en cuanto a la realización o no de acciones que consideramos recomendables y la afecten directamente.
- **NO RE-VICTIMIZACIÓN:** evitamos la reiteración innecesaria del relato de los hechos y la exposición pública del consultante o los datos que permitan identificarlo.

El Equipo se reúne periódicamente para, en conjunto, compartir el avance de los casos, analizarlos con el aporte de las diferentes miradas y acordar los pasos por seguir, y, en relación con las nuevas presentaciones, hacer un análisis preliminar de la situación y evaluar si se le dará curso. No siempre esta decisión puede ser

emitida con los datos aportados en la primera presentación, por lo tanto, uno de los miembros toma contacto con el consultante y ahonda en los detalles que, una vez compartidos con el Equipo, definirán si el caso es de nuestra incumbencia. De serlo, citamos al agente para una entrevista presencial o telefónica.

A veces, debido a las condiciones del trabajador o a las características del propio hecho, nos encontramos ante situaciones que, contrariamente a la evaluación preliminar que hicimos, no se ajustan a nuestro ámbito de competencia. En estos casos, solicitamos la autorización del afectado para hacer su derivación, o bien le indicamos la posibilidad de acudir al área correspondiente.

De la evaluación realizada por el Equipo, surgen diferentes estrategias y herramientas de abordaje, que pueden no ser excluyentes entre sí. La metodología usual es la entrevista, que ha ido desarrollando una estructura particular a lo largo de la experiencia y en la que, inicialmente, se le marca al consultante el encuadre dentro del cual desarrollamos nuestras actividades.

Brindamos apoyo y asesoramiento mediante entrevistas semiestructuradas que funcionan como un espacio de contención emocional propicio para reflexionar sobre la situación en la que se encuentra el consultante, y descubrir así la mejor estrategia que seguir. Si aquel no levanta la confidencialidad, el trabajo que realizamos queda limitado a esta instancia.

En cambio, si resuelve hacerlo, acordamos la intervención que creemos apropiada y notificamos a la autoridad superior inmediata a fin de ponerla en conocimiento de los eventos y contar con el apoyo necesario para implementar las acciones de mejora. En caso de tratarse de una presentación realizada por varias personas —o varias presentaciones convergentes—, no requerimos el consentimiento expreso, salvo que se considere lo contrario por tratarse de una situación particular. Es relevante en esta etapa el contacto que debe realizarse con los distintos niveles de jefaturas con el objetivo de lograr su colaboración, comprensión y participación frente a situaciones de conflicto que, a veces, desconocen o les cuesta admitir.

Cuando el caso refiere a la relación entre dos agentes de un mismo nivel, mantenemos entrevistas con ambos por separado buscando puntos de coincidencia y acercamiento, pero sumando a la jefatura inmediata para conocer su visión y acordar con esta cómo ser facilitador de un cambio en esa relación. Si el conflicto se desarrolla entre dos agentes de distinto nivel jerárquico, además de las conversaciones con ellos, podemos dar intervención a otra instancia superior si fuera necesario. En todos los casos, se trabaja en forma separada o conjunta, con el fin de que consigan un nivel de comprensión mayor acerca de los elementos en juego en el enfrentamiento y logren llegar a acuerdos que mejoren el funcionamiento laboral e interpersonal.

De considerarse necesario, acudimos al lugar de trabajo --dentro del ámbito metropolitano o en el interior del país-- y realizamos un relevamiento con metodologías cualitativas --entrevistas confidenciales de modalidad individual o grupal-- o cuantitativas --cuestionarios-- con aquellas personas consideradas informantes clave y eventualmente involucradas en la situación para conocer la mirada de distintos actores (ver instrumentos de medición).

A partir de la presentación y lo relevado, se confecciona un informe confidencial que se presenta ante el superior del área involucrada o a RR.HH., con recomendación de acciones que puedan colaborar en la solución de la problemática planteada y mejorar el clima laboral. Las conclusiones a las que arriba el Equipo se dan a conocer a todos los actores con los que se ha realizado el relevamiento. La modalidad de esta devolución puede ser de índole grupal o individual, según se estime conveniente.

En función de las recomendaciones, pueden llevarse a cabo acciones orientadas a desarrollar herramientas o habilidades que faciliten las relaciones interpersonales o favorezcan la mejora del clima laboral. Entre estas, pueden mencionarse talleres o dinámicas grupales, y asistencia en liderazgo --derivación a talleres de Jefaturas (*coaching*)--. Una vez finalizada la intervención, se implementa un seguimiento diseñado de acuerdo con las características de cada caso y que permita llevar a cabo tanto el monitoreo como la evolución de la situación.

A lo largo de nuestro recorrido, hemos utilizado en las intervenciones distintos instrumentos de administración individual para obtener datos objetivos. Cada una de las elecciones se basa en la problemática particular de la población. El Equipo siempre plantea la participación voluntaria para garantizarles confidencialidad y anonimato a los participantes.

En esta línea, aplicamos cuestionarios de clima para evaluar cuáles serían fuentes de insatisfacción laboral y de liderazgo para echar luz acerca de la brecha entre la percepción que los agentes tienen del estilo de gestión de su jefatura y la autopercepción de esta. Utilizamos pruebas cuantitativas para conocer el grado de estrés al que un agente se siente sometido en el ámbito laboral y sus recursos para afrontarlo, como así también un instrumento que pone en evidencia la percepción subjetiva de quien se manifiesta objeto de acoso psicológico en el trabajo.

El instrumento que aplicamos, preferentemente, en nuestras intervenciones situacionales es aquel que nos permite conocer el grado de exposición de los agentes a los factores de riesgo psicosocial, ya que se ha demostrado que las acciones más efectivas son las que se dirigen a introducir cambios en el origen de las exposiciones psicosociales o, lo que es lo mismo, tanto en la organización del trabajo y sus aspectos más concretos como en las prácticas de gestión laboral. Los resultados de la aplicación del cuestionario son oportunidades para identificar aspectos que mejorar en la organización del trabajo. A la fecha, contamos con, aproximadamente, mil encuestas administradas.

Otras líneas de acción que desarrolla el Equipo implican un trabajo integral de

- **PREVENCIÓN:** mediante acciones tendientes a difundir información, sensibilizar y realizar un mapeo de áreas de riesgo para detectar las problemáticas reiteradas en ellas;
- **TRABAJO COLABORATIVO** entre áreas del organismo que se ocupan de temas de integridad, salud, discapacidad, etc.;

- **ESTADÍSTICA:** registro de las situaciones atendidas y sus características a fin de llevar a cabo tanto un seguimiento estadístico como el *input* cuantitativo para las acciones que se decidan encarar en el futuro.

Características de los casos

Las relaciones sociales que se desarrollan en el lugar de trabajo tienen una gran influencia en la autopercepción, el sentido de identidad y el de pertenencia. Entre los miembros de cualquier grupo, pueden surgir sentimientos y emociones de todo tipo, tanto positivo como negativo, y llegar a establecerse dinámicas interpersonales diversas.

Cuando estas relaciones devienen disfuncionales y son identificadas, ya sea por los agentes, jefaturas o áreas, pueden recurrir en la AFIP a los servicios del Equipo de Atención de Factores Psicosociales a fin de procurar herramientas para reducir o limitar los climas laborales desfavorables o conductas violentas que perjudican la salud de los agentes e impactan negativamente en la eficiencia laboral de aquellos.

En función de nuestra experiencia, podemos agrupar las diferentes presentaciones en categorías. Cabe aclarar que, por tratarse de una temática vasta e interrelacionada, detallaremos algunas características, dado que no podremos abarcarlas aquí exhaustivamente.

Las categorías se organizan en función de los siguientes puntos:

- **CONDICIONES LABORALES DE CONTEXTO:** factores difícilmente modificables o impuestos a partir de características ambientales.
 - Temas estructurales, como, por ejemplo, tareas en las Aduanas, que, por su función en las fronteras, brindan servicios las 24 horas.
 - Situaciones climáticas, por ejemplo, los pasos fronterizos de altura.

- Recursos materiales e infraestructura, por ejemplo, características físicas del edificio que dificultan la integración y comunicación eficaz entre los miembros.
- Características de las distintas realidades, según se trate del área metropolitana o del interior.
- **CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL:** aspectos propios de la situación de distintos sectores, ya sea por el tipo de tarea, la forma de gestionarla o las condiciones de esta.
 - Diferencias en la carga de trabajo según el tipo de área —sobrecarga o subcarga— y de intensidad o tensión.
 - Situación de jefes desplazados que continúan, aunque con otras funciones, en la misma área o localidad.
 - Conflictividad derivada del proceso de evaluación de desempeño.
 - Dificultades en torno a rotaciones o movilidades internas.
- **INTERRELACIÓN DEL PERSONAL:** situaciones relacionadas con los vínculos interpersonales, tanto horizontales como verticales, y la gestión de estas.
 - Roles técnicos con dificultades para gestionar.
 - Falta de confianza en los colaboradores.
 - Falta de confianza en las jefaturas.
 - Componentes disfuncionales en la relación vincular.
 - Modos de comunicarse que dan cuenta de destratos o dificultades para generar espacios de comunicación constructiva.
 - Situaciones de conflictividad y tensión en la interacción entre los colaboradores.
 - Características de la comunicación no formal, aspectos vinculados a la esfera privada o la presencia de rumores.
 - Los grupos presentan una conformación particular, ya sea por la historia compartida, las expectativas, los

intereses o los compromisos y valores, que favorece la construcción de subgrupos al interior de las áreas.

- SITUACIONES DE AGRESIÓN EXTERNA: trato agresivo de ciudadanos hacia agentes que se encuentran cumpliendo sus funciones públicas.
 - Incidentes vinculados con contribuyentes durante el desarrollo de las tareas con un impacto directo mediante acciones violentas, de maltrato, persecución o amenazas concretas.
 - En función de la intensidad y las características de la situación, puede provocar aumento de la incertidumbre en la seguridad personal, así como malestar tanto físico como psíquico —dolores de cabeza, contractura, problemas de presión, ataques de pánico, depresión, etc.—.

Algunos de los abordajes

Nuestro enfoque está dirigido a comprender los factores psicodinámicos en la vida laboral del consultante y las condiciones laborales de su situación de trabajo, su vínculo e interacción con los diferentes miembros.

En nuestro rol, analizamos y evaluamos el dispositivo que aplicar, enmarcado en el protocolo de trabajo. Consideramos los siguientes aspectos:

- Evaluar la situación general y las expectativas del consultante.
- Detectar la existencia de indicadores presentados por el consultante y considerar la pertinencia o no.
- Establecer un encuadre de trabajo y las posibles estrategias de abordaje.

Trabajamos en las siguientes orientaciones:

- **CONTENCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO.** La función de la intervención individual, desde el Equipo, se orienta a propiciar el fortalecimiento del *yo* a fin de incrementar la autonomía, optimizar las interacciones interpersonales y reforzar o recuperar los recursos propios, y mejorar así la capacidad que tiene el sujeto de adaptarse y modificar su realidad.
- **INTERVENCIÓN.** En cada intervención, se persigue un mayor acercamiento a las realidades subjetivas de un grupo de trabajadores de una determinada área de la AFIP. A nivel metodológico, se trata, generalmente, de un abordaje a partir de dos tipos de técnicas, cualitativa y cuantitativa, con el fin de indagar la percepción del clima, situación planteada o vivenciada en la relación laboral. Se trata de analizar los discursos producidos por los miembros de un grupo, comprender el sentido particular del fenómeno.
- **TALLERES.** La técnica de taller facilita el proceso de aprendizaje, favorece la participación de todos los integrantes del grupo, estimula la reflexión para resolver y afrontar situaciones puntuales. A partir de diferentes dinámicas, los talleres promueven el desarrollo de herramientas o habilidades que mejoren las relaciones interpersonales y el clima laboral.
- **COACHING.** En función de las recomendaciones, puede surgir la necesidad de acompañar e implementar modelos de desarrollo de habilidades personales y profesionales a fin de alcanzar los objetivos específicos vinculados con el rol o generar espacios de reflexión sobre los estilos de conducción.

Algunas situaciones abordadas desde el Equipo

Caso 1

Recibimos un correo de un agente en el que solicita una entrevista y expresa vivencia de maltrato por parte de los superiores en la asignación de tareas y otras situaciones que le generan altos niveles de estrés. Asimismo, plantea problemas de adaptación al medio laboral a partir de un cambio del supervisor e identifica ausencia de equidad en las tareas y el trato. Detalla que no le asignan trabajo, que siente amenazas y descalificación en el modo de comunicarse por parte de su supervisor.

Ante esto, y, como no nos autoriza a hablar con las jefaturas, se trabaja con quien realiza la presentación para acompañar, fortalecer los recursos propios y desarrollar estrategias de acción. Dado que el consultante tiene la expectativa de un cambio de área, en diferentes encuentros se plantean estrategias y herramientas para alcanzar ese objetivo.

Finalmente, logra acordar con la jefatura un cambio de área. Cuando nos contactamos en la etapa de seguimiento, expresa que, en su nuevo lugar de trabajo, se siente cómodo tanto con el grupo como con el estilo de gestión de la jefatura.

Caso 2

Un agente hace una presentación al correo electrónico de Factores Psicosociales en la que comenta las agresiones de sus compañeros tanto en el lugar de trabajo como a través de mensajes digitales. Desde ese momento, plantea que su problema de salud es, para él, prioritario y que ha resultado ser un aspecto por el cual se lo acusa de mentiroso y es objeto de discriminación y aislamiento por parte de sus compañeros.

Se realizan distintas entrevistas: por un lado, con el agente y, previa autorización de este, por el otro, con sus compañeros y jefatura inmediata. También se programan reuniones para un trabajo conjunto con el Servicio Médico del organismo. En dichas entrevistas, el agente comenta que lo discriminan, aún cuando no es el único que hace uso tanto de licencia por examen como por enfermedad. También expresa que su grupo de trabajo no interactúa con él como lo hacía antes. De las entrevistas voluntarias con los compañeros, surge que el problema suele ser de actitud, así como de verosimilitud con lo que el agente dice, hace o se compromete. A diferencia de lo que manifiesta el agente, el grupo espera que se reincorpore al área y cumpla con su trabajo.

En siguientes entrevistas, se le comenta al agente que, del resultado de nuestra exploración con su grupo de trabajo, surge que no hay fundamento para hablar de discriminación. Se le recomienda centrarse en reflexionar cómo reintegrarse a sus tareas y compatibilizar los temas de salud y de su trabajo. Asimismo, se realiza una devolución al grupo de trabajo del agente y a la jefatura orientada a reflexionar sobre lo sucedido y sobre el impacto en el grupo. Se encausan las acciones en pos de restablecer los vínculos interpersonales orientados a construir un clima laboral positivo.

De los intercambios y reflexiones en función de lo actuado, el Equipo considera que el agente no tiene fundamento realista en cuanto a su presentación por temas discriminatorios. Sin embargo, se detecta que se han afectado los vínculos interpersonales con el agente en cuestión.

Caso 3

El Equipo recibe una presentación por parte de la jefatura, quien describe situaciones tensas en un área de la organización en el interior del país. A partir de lo expresado, se propone relevar el lugar. Para ello, se realizan reuniones con los directivos y una presentación grupal en la que se informa sobre los objetivos y forma de trabajo del equipo. Se les solicita que completen un cuestionario que permite evaluar los factores de riesgo psicosocial, y se ofrece un espacio para entrevistas. En todas las instancias, se asegura total confidencialidad.

La información obtenida en las entrevistas individuales y grupales con los agentes permite relevar los siguientes aspectos: la mayoría de los entrevistados, con o sin personal a cargo, plantea, por un lado, malestar respecto a la modalidad de gestión de la jefatura, ya que encuentra imposibilitada la vía para expresarse y ser escuchada en sus diferentes puntos de vista; siente que esta impone ideas y no escucha otra perspectiva diferente a la suya. Por otro lado, expresa que se desvaloriza el esfuerzo y la experiencia de los colaboradores. A su vez, expone que, verbalmente, se reciben cambios de criterios, órdenes y contraórdenes que generan un alto grado de incertidumbre en cuanto a lo que se espera de la tarea por realizar, sumado a una constante corrección de todos los escritos, lo que provoca una sobrecarga en la realización de las tareas y el consecuente recorte de la autonomía en el trabajo.

En cuanto a la modalidad de comunicación, los agentes expresan que, en diferentes momentos, levanta la voz y se dirige a través de gritos, de los cuales son testigos otros agentes o personas ajenas al organismo. Destacan la utilización de ninguneos que degradan y descalifican tanto en lo personal como en lo profesional. En diferentes momentos, amenaza con iniciar sumarios, la bajar la calificación o modificar funciones.

En cuanto al clima laboral, manifiestan un cambio a partir de la designación de la jefatura en cuestión. Es percibida por todos los agentes como «tensa» con diferen-

tes grados de intensidad de malestar, se describe como «complicada, conflictiva, desagradable, hostil, mala, tóxica e insalubre».

Un grupo muy minoritario considera que se trata de una modalidad de gestión con un ritmo diferente, con una nueva impronta, y que el grupo se resiste a los cambios, ya sea por comodidad o por temas generacionales.

Los agentes, casi en su totalidad, expresan un profundo malestar por un cambio impuesto respecto de la disposición física de los equipos de trabajo. Expresan que este cambio afecta la tarea y la comunicación con las jefaturas inmediatas; se reduce el espacio personal, por lo que se dificulta poder ubicar los papeles de trabajo, lo que genera cierto desorden y, por ende, un tiempo extra para buscarlos. Esto lleva a tener algunas rispideces entre compañeros. También refieren dificultad para desplazarse, concentrarse, debido a la interferencia de las voces que se escuchan de las diferentes secciones, debido a la disposición física.

Una parte del grupo comenta que siente pocas ganas de ir al trabajo y presenta diferente sintomatología, como, por ejemplo, gastritis, contracturas, dolores de cabeza y episodios de alta presión.

Se confecciona un informe con los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, y se proponen recomendaciones. Con posterioridad, se realiza la devolución a los diferentes niveles con las recomendaciones propuestas según las posibilidades de acción. Desde el Equipo, se define hacer foco en la devolución, dadas las diferentes variables en juego. Por tal motivo, se implementa un espacio de intercambio y reflexión grupal, donde se realizan señalamientos, y se facilitan herramientas de apoyo, con la finalidad de construir acuerdos en pro de mejorar el ambiente laboral.

Caso 4

En el marco de una reunión presencial, un director nos comenta que ha llegado hace poco tiempo al área que dirige y describe una serie de eventos que lo preceden y que podrían haber impactado desfavorablemente en el clima laboral de su

Dirección. En tal sentido, nos plantea la necesidad de realizar un relevamiento con el fin de analizar la situación.

Para el relevamiento, se conforman equipos de entrevistadores que aportan diferentes miradas sobre las percepciones recabadas. La participación de los agentes es voluntaria, y, el grado de predisposición, muy alto. En este sentido, se destaca el trabajo colaborativo entre la cadena de jefaturas y el Equipo, debido a la aceptación con la tarea por desarrollar y la promoción de la participación activa de los agentes en las entrevistas.

En líneas generales, el grupo describe que, previo a la llegada del Director, se transita un período caótico y conflictivo, como situaciones de acefalía, falta de claridad en la asignación de roles y de tareas, escasez de reconocimiento. En este orden de ideas, todos los actores coinciden en que hay fallas en la comunicación que impactan negativamente sobre la dinámica laboral. Sin embargo, una vez llegado el nuevo director, el clima laboral habría mejorado, y se habría ido mitigando el conflicto, dado que se destacan los cambios en la organización del trabajo, la reasignación de agentes en la estructura, la modificación del lay-out y una mejora en la transmisión de los objetivos.

Si bien, a partir de lo relevado, se observa una significativa mejora en el clima laboral del área, se nota la subsistencia de algunos factores sobre los cuales se considera que se debe trabajar para afianzar los aspectos positivos y consolidar la situación de los factores psicosociales.

Finalmente, se diseñan intervenciones grupales, donde se trabaja sobre la necesidad de una comunicación bidireccional integral más directa: incluir la totalidad del personal en las metas de la Dirección, especificar los *qué* y *para qué*, proporcionar elementos que refuercen la *nueva* identidad profesional del área, desarrollar acciones que contribuyan a fortalecer el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias.

Caso 5

El equipo interviene a partir de una presentación realizada por un agente al Equipo de Factores Psicosociales. La solicitud se basa, inicialmente, en ciertos malestares producto de un correo enviado con información sensible, que se filtra a los medios de comunicación y genera un clima laboral adverso.

La metodología de trabajo incluye una entrevista telefónica con el consultante, y, con su autorización, nos contactamos con las jefaturas, quienes muestran una actitud colaborativa para abordar la situación a fin de comprenderla y poder avanzar con acciones de mejora. Se acuerda una notificación para los agentes sobre nuestra injerencia.

Al momento de hacernos presentes en el área, se realizan reuniones grupales para aclarar e informar a los agentes el motivo de nuestra presencia y el objetivo del trabajo que realizar. En ese espacio, se ofrece la posibilidad, por un lado, de completar un cuestionario que permite la evaluación de factores de riesgo psicosocial y, por otro lado, entrevistas individuales con los agentes en las que se trata de establecer cuáles son, según ellos, las dificultades con las que se encuentran en su trabajo cotidiano y su percepción de cuáles serían las causas del clima laboral que se vive en esa área. En todas las instancias, se asegura total confidencialidad.

En total, se realizan 67 entrevistas individuales a agentes con y sin personal a cargo, y se administran 80 encuestas a fin de obtener un registro de las variables implicadas en la situación laboral. De la información recopilada se observa que el grupo presenta una conformación particular en cuanto a la antigüedad, experiencias e historias. Estimamos que algunas tensiones son de larga data; además, se suma el cambio de jefatura que implica un proceso de adaptación a un nuevo estilo y modalidad de trabajo con el cual algunos se sienten cómodos/incómodos, dado que realiza ajustes que, en palabras los agentes, «ordena ciertas cosas».

En este escenario donde existen situaciones de tensiones latentes de diferentes orígenes, el evento del correo filtrado a los medios de comunicación precipita el

accionar de los agentes en reuniones y asambleas, el proceso se conforma como autoconvocados.

Estos espacios de asamblea son vías de expresión de diversos malestares que, en ese clima convulsionado, divide y genera enfrentamiento entre compañeros de trabajo que se sienten obligados a pertenecer a uno de los grupos.

A partir de las entrevistas, podemos encontrar por parte de los empleados tres posiciones frente al escenario descripto.

- Quienes no toman partido porque no se sienten identificados con lo que plantean las otras dos posiciones: «No me interesa la interna».
- Quienes se sienten molestos con las asambleas y la firma de notas, ya que, detrás de todo, existen intereses personales puntuales e identificables tendientes a separarlos: «Hay gente que agranda las cosas»,
- Quienes expresan su disconformidad con el modelo de gerenciamiento y la representatividad gremial.

Algunos agentes realizan planteos orientados a mejorar ciertos aspectos, entre ellos proponen

- unidad de criterios en los jefes;
- designación de jefaturas por concurso;
- respeto por los escalafones;
- capacitación al personal con y sin gente a cargo;
- fomento del diálogo en los diferentes niveles;
- planificación de las tareas / distribución equitativa del trabajo;
- incremento de la dotación, dado que se plantea una sobrecarga de trabajo. Dicen que es una tarea que implica mucho esfuerzo y desgaste, que son pocos los que siempre hacen horas extras de necesidad operativa, y esto resiente la esfera personal por carecer de tiempo para destinar a la familia o al tiempo libre, simplemente.

En función del relevamiento cuantitativo y cualitativo, se realiza un informe que cuenta con un aspecto descriptivo, análisis integrado de los aspectos relevados y recomendaciones o propuestas con ciertos ejes de reflexión orientado a aumentar el bienestar y la salud de los trabajadores.

Se propone, desde el Equipo, realizar una devolución analítica a los diferentes niveles, es decir jefaturas/agentes, que permita intercambiar los aspectos relevados, reflexionar y proponer acuerdos. Se ofrece un espacio a fin de brindar apoyo a las jefaturas para fortalecer el desarrollo de habilidades necesarias para conducir al grupo en forma eficaz y saludable.

El análisis reflexivo sobre esta situación que se realiza en el Equipo se centra en la presencia de tensión que se observa, principalmente, en el plano de las relaciones interpersonales, considerando algunas de las características de los integrantes del grupo, como el individualismo, la competencia, las expectativas personales y las experiencias compartidas, entre otras, que dan como resultado la obstaculización de la labor diaria, lo que dificulta generar vínculos solidarios, aunados a un objetivo común. Se realizan encuentros de *coaching*, en los cuales se resalta la colaboración, predisposición y compromiso para trabajar aspectos vinculados a sus respectivos equipos de trabajo y pares.

Talleres, situaciones de agresión externa

Caso 6

Nos consultan desde las jefaturas sobre situaciones agresivas que vivencian los empleados de atención al público por parte de los ciudadanos que acuden a las dependencias por trámites vinculados a la compra de moneda extranjera.

Evaluada la situación presentada, se propone una actividad con los agentes afectados. Las autoridades acompañan de un modo colaborativo con la implementación del dispositivo. Se propone una actividad a modo de taller, orientada a contener el

estrés. La modalidad de trabajo se plantea con dos grupos: uno con agentes con personal a cargo y otro con agentes del área en cuestión.

Los objetivos son

- generar espacios que permitan identificar las propias estrategias para afrontar situaciones de estrés o conflictivas;
- propiciar la reflexión y el desarrollo de habilidades orientadas a facilitar acciones de afrontamiento ante situaciones laborales actuales.

Como resultado del espacio, se logra

- identificar aspectos intervinientes en las situaciones de estrés y conflicto;
- reflexionar sobre las propias habilidades y la posibilidad de desarrollo de nuevos recursos;
- Identificar aspectos en tres niveles: estructurales, grupales y personales a fin de analizar las posibilidades de acción sobre cada uno.

Desde el Equipo, se define este abordaje considerando que la situación del contexto no se puede modificar. Por ello, se busca desarrollar habilidades y estrategias que permitan amortiguar el impacto en los agentes involucrados.

Caso 7

Recibimos una presentación en la que se describe una serie de situaciones de maltrato y faltas de respeto. En esta oportunidad, involucra a contribuyentes como artífices de las agresiones verbales.

Como parte de nuestra metodología de abordaje, se mantienen entrevistas individuales con los afectados y, posteriormente, con el consentimiento expreso de ellos, se entrevista a la jefatura de Sección y la jefatura de Agencia. En ellas, los entrevistados manifiestan situaciones persistentes de insultos y agresiones

verbales por parte de algunos contribuyentes, que generan angustia y estrés, y provocan un clima laboral desfavorable en la Sección.

En consecuencia, se diseña un dispositivo de abordaje estratégico con la finalidad de relevar el estado psicosocial de la Sección, contener y orientar a los agentes y analizar los resultados de aquel. Se observa que el equipo de trabajo se encuentra cohesionado en relación con la tarea, incluso cuentan con estrategias y las comparten entre ellos para resolver las situaciones de tensión que se les presentan con los contribuyentes. Sin embargo, se registran inconvenientes en torno al contenido o temática consultada por el público, la modalidad vincular de los contribuyentes, la imprevisibilidad en la carga de trabajo («momentos picos»), la falta de apoyo por parte del personal de seguridad, la distribución del lay-out que desfavorece una correcta atención y los elementos para realizar la tarea —caída del sistema informático, aplicación de nuevas normativas/procedimientos, entre otras—.

Analizados los resultados del relevamiento, se lleva a cabo una intervención basada en dos horizontes de trabajo: por un lado, entrevistas individuales con las jefaturas de Sección y Agencia para reforzar los aspectos positivos del grupo y favorecer la canalización de inquietudes en torno a la distribución del espacio físico, la comunicación con el personal de seguridad y las dificultades informáticas. Por otro lado, una jornada de actividades grupales con los colaboradores de la Sección, donde se presentan los resultados y se les brinda material escrito a modo de consulta destinado a la orientación/prevención frente a situaciones de conflicto con los contribuyentes. Se refuerzan los aspectos positivos del grupo y la distinción de condiciones estructurales que requieren de adaptación.

Los agentes que se desempeñan en dicha área logran analizar las vicisitudes de la tarea que cumplen diariamente y el contexto en el cual se desarrollan. Asimismo, reflexionan sobre los aspectos psicológicos, emocionales y conductuales que se ponen en juego y los factores que les permiten hacer frente a la carga laboral, además de contar con el apoyo de la jefatura y pares.

No obstante, nos encontramos con situaciones donde el alcance de las acciones que se desarrollan desde el trabajo del Equipo presentan límites. Compartimos una de esas situaciones:

El caso se inicia con una presentación vía correo electrónico a Factores Psicosociales realizada por un agente en la que se detalla un conjunto de circunstancias relativas a un evento acontecido con otro agente, que da cuenta de componentes de discordia entre ambos.

El mecanismo utilizado por el Equipo de Atención de Factores Psicosociales es contactarse con el agente que realiza la presentación. Se identifica que el origen del problema es una conflictiva relacional que se inicia un tiempo atrás, con episodios de baja intensidad. Por otro lado, se le solicita su autorización para contactar a los responsables de su oficina.

Al contactarnos con las jefaturas, informan que la situación se ha transformado en una denuncia penal radicada por uno de los agentes de la discordia. Ante esto, se realiza un informe y devolución telefónica con recomendaciones a las jefaturas.

En cuanto a las jefaturas, se orienta a establecer procedimientos de gestión necesarios para detectar y accionar de manera eficaz en estas situaciones, incluso cuando esta intervención requiriera el uso de medidas disciplinarias. En cuanto a la intervención específica del Equipo, al momento de encontrarse finalizada la faceta judicial, se propone trabajar con el grupo de colaboradores dadas las consecuencias de lo ocurrido en el contexto sociolaboral.

El Equipo tiene por objetivo desarrollar tareas de análisis, prevención y atención que permitan superar, en instancias iniciales, los posibles conflictos capaces de suscitarse a partir de la problemática expuesta. En este sentido, la reflexión en torno al contexto del caso es de naturaleza ya judicializada y fuertemente polarizada entre las partes intervinientes, lo que hace que las acciones se interpreten en términos de *inocentes* y *culpables*, y no como trabajadores en una relación laboral de confrontación y conflicto.

Reflexiones finales

Este Equipo es el resultado de un largo proceso de constante reformulación, en el cual las dificultades no han estado exentas. Los contextos cambian; las personas tienen características particulares; los atravesamientos organizacionales que interjuegan en cada caso pueden ser diversos. Todo esto implica construir y deconstruir los abordajes previos.

Cada momento plantea necesidades específicas, y las organizaciones se ven en la obligación de adaptarse para sobrevivir. Un claro ejemplo es el afrontamiento de la situación de pandemia por el COVID-19, que llevó la virtualidad a su máxima expresión, tanto dentro del campo social como laboral, y que nos obligó a replantear ciertas metodologías en nuestro trabajo cotidiano.

En el ámbito laboral, nos encontramos con conformaciones particulares que dependen de las características de los individuos que forman parte de los grupos donde se entrelazan factores. La generación a la que pertenecen, su antigüedad en el organismo, las características individuales de personalidad, la motivación y actitud que cada uno manifiesta frente al trabajo y a los vínculos se ven influenciadas por las circunstancias de vida que el sujeto atraviesa.

Los aspectos relacionales, interpersonales, psicológicos y sociales están presentes en todos los ámbitos donde se desarrolla la conducta humana. Esta, incluso cuando tiene un objetivo básicamente instrumental, es psicosocial en su naturaleza. Los factores psicosociales, tales como la organización del trabajo, el ritmo, la autonomía, el clima laboral, la participación, etc. pueden actuar como factores de riesgo con importantes consecuencias para el individuo y la organización. No obstante, estos factores bien diseñados y controlados actuarían como factores generadores del bienestar, la salud, la satisfacción, la calidad y la eficiencia de los trabajadores dentro de la organización.

Cuando el Equipo de Atención de Factores Psicosociales es convocado para intervenir, solemos encontrarnos con una situación conflictiva que tendremos que desandar para reconstruir las relaciones deterioradas. Cada caso es particular

y necesita un abordaje singular. Como puede observarse en nuestro modelo de intervención, no existe una única solución, actuamos sobre los elementos clave del sistema, orientados a consolidar espacios de trabajo saludables. Es fundamental destacar el compromiso y el apoyo de las autoridades para lograr nuestro objetivo.

Si bien nos hemos enfocado en las tareas de atención, vinculadas al abordaje de las problemáticas de relación, que obstaculizan el funcionamiento satisfactorio de un grupo de trabajo en el organismo, también consideramos el eje de la prevención planificando actividades de sensibilización. Esta la línea de trabajo, junto con la sistematización del registro de casos, que nos brinda información estadística y la posibilidad de construir un mapa de riesgo, se encuentra menos desarrollada e implica un desafío en el futuro.

Cabe destacar que estas líneas de trabajo sobre los factores psicosociales desde un área de recursos humanos nos ubica como pioneros en el desarrollo y la puesta en marcha de esta iniciativa dentro de la Administración Pública Nacional. Esto nos compromete aún más en el desafío profesional en el que estamos profundamente involucrados.

Reconocimientos

En 2020, alcanzamos doce años de trabajo ininterrumpido en la atención de situaciones de riesgo psicosocial en AFIP. Si algo merece destacarse en este tiempo es el compromiso en la construcción del espacio por quienes lo han integrado en el inicio —muchos de ellos ya retirados— y por quienes lo conforman actualmente.

Dentro de ese primer grupo, es indispensable mencionar al Lic. Ivan Scocco, su primer coordinador, y el especial valor del Convenio de Asistencia Técnica mantenido con la Cátedra de Psicología del Trabajo I de la Facultad de Psicología de la UBA, cuya Titular es la Dra. Graciela Filippi, y Adjunta, la Dra. Liliana Ferrari. Gracias a este trabajo en conjunto, profesionales destacados nos han aportado su experiencia, conocimiento y objetividad en el análisis de los casos durante muchos años.

Actualmente, el *Equipo* —como solemos llamarlo— está integrado por Marcelo Brodsky, Marina Fernández, Patricia Novo, Eduardo Sicardi, Miriam Krawicky, Betina Stifman, Andrea Correa, Matías Seoane y Georgina Barreca; con la coordinación de Gabriel Wegman, director de Evaluación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Debemos remarcar la dedicación y profesionalismo de Marina Fernández, Andrea Correa, Matías Seoane, Patricia Novo y Eduardo Sicardi en la elaboración del presente trabajo.

Referencias bibliográficas

- Bodier, M. y Gollac, 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 Ministerio de Trabajo de Francia. Traducción Irene Brousse. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Cooper, C. L.; El-Batawi, M. A. y Kalimo, R. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Organización Mundial de la Salud.
- Daniellou, F.; Duraffourg, J.; Guérin, F.; Kergelen, A. y Laville, A. (2009). Intervención ergonómica y análisis del trabajo, y Trabajo, tarea, actividad. En *Comprender el trabajo para transformarlo. La práctica de la Ergonomía*. Editorial Modus Laborandi y Fundación Mapfre.
- Del Castillo Marín, N. P.; Hernández, J. J. y Orozco García, O. A. (2018). *Seguridad en el trabajo: un enfoque psicosocial*. Editorial Bonaventuriana.
- Dessors, D. y Molinier, P. (1998). Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo. Lumen-Hvmanitas.
- Engler, V. (2019). Sin posibilidades de sublimar a través del trabajo, es muy difícil conservar la salud mental. Entrevista a Christophe Dejours. *Página 12*.
- Hirigoyen, M. F. (2004). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós.
- Laurell, A. C. (2000). *Para la investigación sobre la salud de los trabajadores*. Serie Paltex, Salud y Sociedad.
- Mansilla Izquierdo, F. (s.f.) *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica*.
- Moncada, S.; Llorens, C.; Andrés, R.; Moreno, N. y Molinero, E. (2010). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales*. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. CEIL-CONICET.
- Neffa, J. C. (1988). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente del trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Humanitas.

- y Henry, M. L. (2018). *¿Quién cuida a los que cuidan?: los riesgos psicosociales en el trabajo en los establecimientos de salud*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas.
- Korinfeld, S. M. y Henry, M. L. (2017). *Trabajo y Salud en puestos de atención al público. Una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en ANSES*. SECASFPI.
- Filippi, G.; Ferrari, L. y Sicardi, E. (2016). *Psicología y Trabajo, una relación posible* (Tomo II). Eudeba.
- Filippi, G. y Zubieta, E. (2010). *Psicología y Trabajo, una relación posible* (Tomo I). Eudeba.
- OIT (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Organización Internacional del trabajo
- OIT/OMS (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Organización Internacional del trabajo
- (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del comité mixto OIT/OMS sobre medicina del trabajo*. Organización Internacional del trabajo / Organización Mundial de la Salud
- Poy, M. (2005). *La ergonomía: fundamentos teórico-prácticos*. Ediciones BID-FUSAT.
- Salanova, M.; Llorens, S. y Martínez, I. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Sicardi, E. y Novo, P. (2010). Estrés y burnout. En G. Filippi y E. Zubieta. *Psicología y Trabajo, una relación posible*. Eudeba.
- Suárez Maestre, A. (2015). Dimensiones psicosociales en el trabajo: los aportes al debate desde el Concurso Bialeto Massé en la provincia de Buenos Aires. Ponencia presentada en el 12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET), Buenos Aires.
- Vega, V. (2011). *Violencia, maltrato, acoso laboral. El mobbing como concepto*. Lugar Editorial.
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Revista Ciencia & Trabajo*, (14).

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 N.º 23, 2020.

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

CPA: C1035AAA Tel.: 4343 9001 int.: 410

Correo electrónico: cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:

<http://publicaciones.inap.gob.ar/>

AGOSTO 2020.

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina