



1

Facultad de Psicología

Trabajo integrador Final

Transformaciones laborales en el entorno empresarial post pandemia: un análisis de su impacto en la salud mental de los trabajadores

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Autora: Armellini Nerina María

Legajo: A-5181/1

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Psicología

Docente Responsable: Ps. Sebastián Alejandro Argüello Cabezas

*“Los filósofos no han hecho más que interpretar el mundo de diversos modos;
de lo que se trata es de transformarlo.”*
—Karl Marx,

Agradecimientos

Porque llegar hasta aquí es, en gran parte, el resultado de un entramado colectivo de afectos, enseñanzas y apoyos que deseo agradecer sinceramente.

Primeramente, quiero agradecer a la Facultad Pública y específicamente a la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario, por haberme alojado y permitido recorrer los senderos que conducen a esta profesión que me dio mi vocación. Gracias por ofrecerme un lugar de formación, crecimiento personal y profesional.

A cada uno de los educadores y docentes que me acompañaron a lo largo de estos años con su compromiso y pasión por la enseñanza de algo tan especial para mí como la psicología.

A mi familia, amigos y a mi equipo de trabajo que me acompañaron y apoyaron en cada paso, sabiendo la importancia de mi formación como futura psicóloga.

A mi compañero que me empujó en estos últimos años a dar esa recta final de terminar este largo camino y que vio siempre en mí esa psicóloga que quise ser compartiendo ambos una gran pasión por nuestra profesión.

Por último, a mis docentes en este TIF, Sebastián Roma y Sebastián Cabezas que me acompañaron en la escritura, en la elección sabia de mi tema que me represente y me interpele y que con sus consejos y lecturas llevan a este trabajo final.

Índice

Resumen y Palabras Claves	4
1.Planteamiento del Problema	5
2.Objetivos	6
2.1 Objetivo General	
2.2 Objetivos específicos	
3.Justificación	7
4.Introducción	8
5.Corpus de investigación y criterios de selección	10
5.1 Selección de fuentes teóricas	
5.2 Criterios de inclusión y pertinencia	
6.Desarrollo y análisis	12
6.1 El trabajo como producción de subjetividad (Marx, Matraj, Ballerini)	
6.2 Salud mental y psicopatología del trabajo (Plut)	
6.3 Transformaciones laborales post pandemia (Giniger, OIT, Future for Work)	
6.4 Percepciones actuales sobre el trabajo híbrido y presencial: estrés laboral y retorno a la oficina	
6.5 Evidencias Sobre el Clima Laboral Post Pandemia	
7.Conclusiones	19
8.Referencias bibliográficas	21

Resumen

La pandemia de COVID-19 constituyó un evento sanitario global sin precedentes que transformó las dinámicas laborales y sociales. Esta investigación examina las consecuencias del retorno a la presencialidad en la salud mental de los trabajadores, mediante un enfoque teórico combinado con un diseño metodológico que incluye revisión bibliográfica y análisis de encuestas realizadas a empleados. Los resultados evidencian que la transición del teletrabajo a la presencialidad afectó el bienestar emocional de los trabajadores, especialmente cuando no se implementaron estrategias adecuadas de apoyo psicoemocional. Este estudio aporta una mirada crítica sobre la relación entre trabajo, subjetividad y salud mental en el contexto post-pandémico, ofreciendo información relevante para la gestión organizacional y la toma de decisiones orientadas al cuidado psicosocial.

Palabras Claves: salud mental, trabajo presencial, subjetividad laboral, teletrabajo, estrés laboral.

Comentado [1]: Justificar margen izquierdo

1.Planteamiento del problema

El trabajo es una actividad central en la vida de las personas, no solo como medio de subsistencia, sino como organizador de la identidad, los vínculos y la subjetividad. En este sentido, su transformación no solo implica una modificación estructural o técnica, sino también subjetiva y emocional. La pandemia de COVID-19 produjo una alteración abrupta en las formas tradicionales de trabajo, generando una masificación del teletrabajo como única forma posible de continuidad laboral.

Con el paulatino retorno a la presencialidad, muchos trabajadores enfrentaron un nuevo escenario laboral que implicó una resignificación del vínculo con el trabajo. Este regreso representó una modificación en las estructuras de organización y exigió nuevas formas de adaptación.

En este contexto, cobra relevancia indagar cómo la transición del trabajo hacia nuevos esquemas incide en los procesos de adaptación de los trabajadores. El pasaje de un modelo a otro plantea desafíos específicos que involucran tanto aspectos organizacionales como individuales. Este estudio se propone identificar los principales factores implicados en la experiencia laboral y sus efectos potenciales en la dimensión psicosocial de quienes lo atraviesan.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar, desde una perspectiva crítica, el impacto psíquico del regreso a la presencialidad laboral de los trabajadores en el contexto post pandemia, a partir del estudio y la problematización de aportes teóricos y documentos relevantes.

2.2. Objetivos Específicos

- Contrastar los aportes de autores clásicos y actuales en relación con el trabajo, la subjetividad y la salud mental.
- Explorar las transformaciones subjetivas asociadas al cambio de modalidad laboral.
- Investigar las manifestaciones del malestar psíquico asociadas durante el retorno a la presencialidad.
- Analizar investigaciones y reportes que abordan las percepciones de los trabajadores sobre el impacto emocional del retorno a la oficina.
- Examinar las estrategias organizacionales de cuidado psicosocial propuestas en la bibliografía y su relevancia en procesos de transformación laboral.

Comentado [2]: Creo que varios objetivos se podrían sintetizar

3. Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de problematizar las transformaciones laborales ocurridas tras la pandemia de COVID-19, especialmente en relación con sus efectos subjetivos. Mientras una parte importante de la literatura y los discursos empresariales se ha centrado en las implicancias técnicas del teletrabajo y el retorno a la presencialidad, existen dimensiones psíquicas y vinculares que permanecen escasamente visibilizadas. Este trabajo propone abordarlas desde una mirada crítica y situada, anclada en el campo de la psicología.

El enfoque teórico adopta como referencia autores que conciben el trabajo como una actividad subjetivante (Marx, 2003; Matraj, 1994; Ballerini, 2010), así como marcos provenientes de la psicopatología del trabajo (Plut, 2015) y estudios recientes sobre el teletrabajo y las estrategias de gestión del estrés (Giniger, 2021 ; OIT, 2022; Future for Work Institute, 2020; Empresa energética 2020–2022). Esta base permite no solo formular conclusiones sobre un profundo análisis, sino también construir categorías que orientan la lectura de los datos bibliográficos y la interpretación del malestar laboral.

En este sentido, la investigación se justifica tanto desde el plano teórico, al aportar una articulación conceptual sólida; como disciplinar, al inscribirse en el campo de la psicología del trabajo y la salud mental; y también desde una dimensión social y práctica, al ofrecer evidencia útil para reflexionar sobre las condiciones de los trabajadores en escenarios laborales cambiantes.

4. Introducción

En el presente trabajo se desarrolla una investigación de carácter bibliográfico que busca analizar la compleja relación entre la asistencia presencial al trabajo y la salud mental en el contexto post pandemia en Argentina. Se incorporan como referencias estudios, encuestas publicadas y reportes de instituciones especializadas que ofrecen información actual sobre esta problemática, los cuales permiten contextualizar un análisis teórico.

El propósito central consiste en examinar las repercusiones que surgieron a partir de las transformaciones en las modalidades laborales y su incidencia en el bienestar psíquico de los trabajadores. En este marco, resulta fundamental delimitar con claridad qué se entiende por trabajo. Karl Marx no lo concibe simplemente como una actividad instrumental o coercitiva, sino como una forma de acción humana orientada a un fin determinado, que también involucra interacción social, comunicación y autoexpresión práctica. En su visión, el trabajo permite desplegar el “libre juego de las fuerzas vitales físicas y espirituales” del ser humano (Marx, 1872/2018, p. 319), lo que implica una dimensión mucho más profunda y compleja que la mera producción material.

En sintonía con esta perspectiva, Matraj (1994) amplía esta noción y propone que el trabajo deviene en una necesidad subjetiva de sentirse útil y creativo, cumpliendo así una función narcisista estructurante para el individuo. En este sentido, el trabajo no es solo una actividad social de carácter económico, sino también una dimensión fundamental de la vida psíquica que afecta de manera significativa la salud mental.

A partir de estas definiciones conceptuales, el análisis se orienta a estudiar cómo esta actividad es vivida por el trabajador en su cotidianidad, cómo se relaciona con su historia personal, cómo incide en los vínculos familiares, institucionales y sociales, y cómo se procesa psíquicamente la pertenencia al espacio laboral. El propio Matraj sostiene que cada proceso de trabajo está determinado por la formación económico-social en la que se inscribe, afectando diferencialmente a los sujetos según su clase social y su lugar dentro del engranaje productivo.

En Argentina, el trabajo presencial ha sido históricamente la modalidad predominante. Si bien aporta elementos positivos como la interacción cara a cara y el sentido de pertenencia,

Comentado [3]: Quitar espacio entre párrafos

Comentado [4]: Sólo debe figurar el año de la edición del libro

también impone demandas estructurales que inciden en la salud de los trabajadores. Durante la pandemia, el teletrabajo se consolidó como alternativa obligada, redefiniendo las relaciones entre tiempo, espacio y productividad. La vuelta a las oficinas implicó para muchos trabajadores una experiencia ambivalente, generando malestar subjetivo frente a la pérdida de autonomía y flexibilidad adquiridas durante el aislamiento.

En este sentido, estudios y reportes recientes (Future for Work Institute, 2022; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021) señalan que uno de los principales efectos tras el regreso a la modalidad presencial ha sido el incremento del estrés laboral, asociado a plazos ajustados, recarga de tareas y dificultad para conciliar la vida personal y laboral. Estos informes también evidencian un aumento de cuadros de ansiedad, depresión y burnout, junto con afecciones físicas vinculadas a la fatiga crónica y trastornos del sueño.

La relevancia de este trabajo radica en ofrecer una mirada crítica y contextualizada sobre estos fenómenos, aportando elementos teóricos y documentales que contribuyan a pensar políticas organizacionales y estrategias institucionales orientadas al cuidado integral de la salud mental en un mundo laboral en transformación constante.

Entonces, me pregunto: ¿Cómo puedo desde mi formación como psicóloga, pensar nuevas herramientas e intervenciones para sostener al sujeto frente a las futuras rupturas laborales que irrumpen sin aviso?

5. Corpus de Investigación y Criterios de Selección

5.1 Selección de Fuentes Teóricas

El corpus teórico seleccionado para esta investigación articula distintas miradas sobre el trabajo, la salud mental y las transformaciones laborales contemporáneas. Se incluyeron autores clásicos como Karl Marx, cuya concepción del trabajo como actividad creadora, social y constitutiva de la subjetividad permite comprenderlo más allá de su carácter productivo. Asimismo, Miguel Matraj y Alejandra Ballerini profundizan en los vínculos entre trabajo, narcisismo y autorrealización, aportando un enfoque clínico y psicosocial clave para entender cómo el trabajo incide en el psiquismo.

Por su parte, Sebastián Plut ofrece herramientas conceptuales desde la psicopatología del trabajo, en especial sobre el impacto subjetivo del estrés, la sobrecarga y el burnout. A estos marcos se suman textos actuales de Nuria Giniger y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que permiten enmarcar las transformaciones ocurridas durante y después de la pandemia en relación con el teletrabajo y la reorganización del trabajo en América Latina.

Complementariamente, se incorporaron investigaciones y reportes del Future for Work Institute, que ofrecen evidencia sobre la consolidación del trabajo híbrido, los desafíos del retorno a la presencialidad y las estrategias organizacionales orientadas al bienestar laboral. Estos aportes permiten situar la discusión teórica dentro de tendencias observadas en distintos contextos laborales.

Por último, para ampliar la revisión, se consideraron estudios, reportes y encuestas de una empresa energética publicadas sobre la experiencia de trabajadores en diversos sectores frente a la transición post pandemia, abarcando modalidades como teletrabajo, trabajo híbrido y presencialidad.

Dichas investigaciones examinan dimensiones como bienestar, equilibrio vida-trabajo, liderazgo, comunicación, reconocimiento, flexibilidad, estrés laboral y adaptación a modelos mixtos. El cuestionario evaluó múltiples dimensiones del clima laboral, entre ellas: bienestar, equilibrio vida-trabajo, liderazgo, comunicación, reconocimiento y toma de decisiones, flexibilidad, angustia y trabajo remoto. Estas dimensiones fueron seleccionadas por su relevancia directa en la salud mental de los trabajadores. Los resultados muestran una evolución fluctuante en estos indicadores a lo largo del período analizado. Por ejemplo, la

percepción de bienestar descendió de 67 puntos en 2021 a 65 en 2024, mientras que el equilibrio vida-trabajo se mantuvo en niveles bajos, con 60 puntos en 2024. La comunicación interna y el reconocimiento también presentaron valores moderados (64 y 63 puntos respectivamente en 2024), lo que sugiere áreas de mejora en la gestión emocional y motivacional del personal.

La bibliografía consultada permite identificar tendencias generales sobre los efectos psicosociales de los cambios laborales y contrastarlas con los marcos conceptuales.

5.2 Criterios De Inclusión y Pertinencia

La selección de autores y fuentes teóricas responde a la necesidad de abordar el objeto de estudio desde una perspectiva interdisciplinaria. Por un lado, se recuperan aportes del campo de la psicodinámica del trabajo, ya que permiten pensar el malestar psíquico en relación con las condiciones laborales actuales. Por otro lado, se incorporan estudios recientes sobre la transformación del trabajo post-pandemia, que brindan un marco actualizado sobre las dinámicas del teletrabajo, el trabajo híbrido y el retorno a la presencialidad. Estas referencias resultan clave para articular el análisis con una lectura crítica.

Como parte del corpus bibliográfico que sustenta esta investigación, se incluyen encuestas realizadas a trabajadores de una empresa del sector energético en Argentina. Esta organización, históricamente marcada por una fuerte cultura de presencialidad, adoptó el teletrabajo durante la pandemia y posteriormente implementó un esquema híbrido de retorno 4x1 (cuatro días presenciales y uno remoto). Esta selección permite analizar tensiones, aprendizajes y resistencias desde una perspectiva concreta, situada y contextualizada del fenómeno.

La elección de este objeto de estudio es relevante para nuestro campo porque permite comprender cómo las transformaciones laborales impactan directamente en la subjetividad de los trabajadores, en su bienestar psíquico y en la dinámica organizacional. Analizar y contemplar estas problemáticas aporta a la Psicología laboral y organizacional herramientas para intervenir de manera preventiva y estratégica, generar marcos de contención, diseñar políticas de bienestar efectivas y fortalecer la escucha activa en los espacios de trabajo.

Esto enriquece el conocimiento académico y contribuye a formar profesionales capaces de intervenir considerando la dimensión humana como eje central de la gestión laboral.

6.Desarrollo y análisis

6.1 El Trabajo como Producción de Subjetividad

El trabajo no constituye únicamente una actividad instrumental orientada a la producción de bienes o servicios; es, en términos más amplios, una práctica social, histórica y subjetiva que produce sentido e identidad. Tal como lo planteaba Karl Marx (1872), el trabajo es una actividad humana fundamental que permite el despliegue de las capacidades físicas y espirituales del ser humano. No se reduce a un medio para la subsistencia, sino que es una forma de realización, autoexpresión e interacción social.

Marx sostiene que en el trabajo se expresa el "libre juego de las fuerzas vitales físicas y espirituales", remarcando que en el acto de transformar la naturaleza, el ser humano también se transforma a sí mismo. Desde esta perspectiva, el trabajo es constitutivo de la subjetividad, al tiempo que se encuentra atravesado por relaciones sociales e históricas determinadas.

En sintonía con esta mirada, Matraj (1994) profundiza en la dimensión psíquica del trabajo al señalar que el mismo no sólo estructura la vida cotidiana, sino que también se vuelve un espacio de realización narcisista. Es decir, el trabajo no solo responde a una necesidad económica, sino también a una necesidad simbólica de sentirse útil, creativo y reconocido. En este sentido, el trabajo puede operar como un organizador subjetivo, brindando contención identitaria, pero también puede constituirse como fuente de malestar cuando se desdibuja el sentido o se ven alteradas las condiciones en las que se desarrolla.

Desde una perspectiva psicológica, Ballerini (2011) propone entender el trabajo como un escenario donde se ponen en juego múltiples dimensiones subjetivas: los vínculos, los deseos, la identidad, las fantasías inconscientes y los modos de relación con la ley. En su análisis, el trabajo puede pensarse como un espacio de tramitación psíquica donde se inscriben marcas simbólicas significativas, tanto positivas como negativas.

En definitiva, el trabajo es una práctica atravesada por el deseo, las exigencias sociales y los imperativos productivos. Desde esta perspectiva, comprender las transformaciones del trabajo en el contexto actual —y sus efectos sobre la subjetividad— requiere incorporar marcos teóricos que lo consideren en su complejidad estructural y simbólica.

6.2 Salud Mental y Psicopatología del Trabajo

En el marco del análisis contemporáneo del trabajo, resulta imprescindible abordar los efectos que las condiciones laborales producen sobre la salud mental de los trabajadores. La salud mental en el ámbito del trabajo no puede pensarse como una categoría aislada o meramente individual, sino que debe ser comprendida en relación con los procesos organizacionales, económicos y culturales que estructuran el hacer laboral.

Plut (2009) plantea que la organización del trabajo moderno contiene en sí misma una lógica potencialmente patógena, al imponer ritmos, metas y condiciones que muchas veces exceden las posibilidades humanas reales. En su enfoque, la psicopatología del trabajo no refiere solamente a cuadros clínicos diagnósticos clásicos (como ansiedad o depresión), sino a un sufrimiento más difuso, persistente y estructural, producido por la exposición constante a exigencias laborales sin condiciones adecuadas para su tramitación simbólica.

Desde esta perspectiva, se entiende que el trabajo no sólo puede constituirse como un factor protector de la salud mental —al brindar estabilidad, pertenencia y sentido—, sino también como un generador de desgaste psíquico. Plut destaca especialmente el fenómeno del "malestar difuso", caracterizado por la sensación de insatisfacción crónica, irritabilidad, dificultades de concentración y síntomas somáticos vagos que, si bien no configuran un trastorno específico, deterioran notablemente la calidad de vida de los trabajadores.

El análisis de la salud mental en contextos laborales exige así una mirada compleja, que articule los factores psicosociales con las dinámicas organizacionales. El autor invita a cuestionar los modelos productivos que priorizan la eficiencia por sobre la salud de los trabajadores, y propone pensar en estrategias preventivas que promuevan entornos laborales más humanizantes, reconociendo el sufrimiento como un indicador válido del estado de las condiciones de trabajo.

6.3 Transformaciones Laborales Post Pandemia

La pandemia de COVID-19 marcó un quiebre en las formas de organización del trabajo a nivel global, acelerando procesos de flexibilización, digitalización y fragmentación del tiempo laboral.

Según Giniger (2021), el escenario post pandemia evidencia una mutación en los modos de trabajo que pone en tensión la estabilidad identitaria que tradicionalmente ofrecía el empleo. En muchos casos, el trabajador deja de estar físicamente en la empresa, pero también simbólicamente: se desvanece el marco de referencia cotidiano, el contacto con pares y el soporte institucional. Esta transformación genera nuevas formas de subjetivación marcadas por la incertidumbre, la hiperconectividad y la exigencia de autogestión constante.

Desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), se identifica una creciente expansión del trabajo híbrido y remoto, al mismo tiempo que se consolidan las prácticas de control digital y evaluación por resultados. Estos cambios no han sido homogéneos ni equitativos: han beneficiado a ciertos sectores profesionales, mientras precarizan aún más a otros trabajadores con contratos flexibles, jornadas irregulares o ausencia de regulación laboral.

En Argentina, las modalidades laborales atravesaron una transformación abrupta a raíz de la pandemia. Según datos del Ministerio de Trabajo y del INDEC (2021), el teletrabajo emergió como una herramienta central para sostener la actividad económica: antes de la pandemia, sólo el 17 % de los asalariados trabajaban de forma remota, mientras que, durante el aislamiento obligatorio, esta cifra ascendió a cerca del 30 %, evidenciando además persistentes brechas de género (CIPPEC, 2021).

En ese contexto, el 63 % de las empresas proyectaba mantener esquemas híbridos, y el 72 % de los trabajadores manifestaba su preferencia por una modalidad combinada entre lo presencial y lo remoto (Forbes Argentina, 2021). Para acompañar este cambio, muchas organizaciones realizaron inversiones significativas en infraestructura tecnológica, provisión de equipamiento y programas de capacitación, enmarcadas también por la sanción de la Ley 27.555 de Teletrabajo (Argentina.gob.ar, 2021).

Algunas empresas, como Mercado Libre, desarrollaron políticas específicas de provisión de notebooks, compensación por gastos de conectividad y protocolos orientados al bienestar de sus colaboradores. En esta misma línea, la empresa energética analizada — con una cultura organizacional históricamente presencial— adoptó un esquema híbrido en un comienzo de tres días presenciales y dos remoto, alineándose así con las tendencias del mercado laboral y buscando responder tanto a las exigencias operativas como a las necesidades emocionales de sus equipos. Un ejemplo concreto de esta adaptación fue la asignación de un bono destinado a la compra de elementos de oficina, lo que facilitó significativamente la transición y el acondicionamiento del entorno de trabajo remoto para sus colaboradores.

Por otro lado, tomando los informes de Future for Work se permite observar con mayor detalle estos procesos. En su artículo "Un año después: ¿qué ha cambiado en el trabajo y los trabajadores?" Se señala que, si bien el teletrabajo puede resultar atractivo, muchas personas lo vivencian como una carga emocional.

Esto se debe a la ausencia de separación entre el trabajo y el hogar, la falta de límites temporales, y el aislamiento producido por la pérdida de interacción social cotidiana. La eliminación de desplazamientos y transiciones entre ámbitos generó una fusión entre la vida personal y laboral que en muchos casos derivó en malestar subjetivo.

A esto se suma la intensificación del control digital: algunos empleadores, reticentes a perder control sobre la producción, implementaron mecanismos de seguimiento como el aumento de videollamadas, plataformas colaborativas y reportes permanentes. Estas formas de vigilancia tecnológica, si bien garantizan continuidad operativa, pueden contribuir a un clima de presión, ansiedad y desconfianza.

Otro de los efectos destacados es el aumento del sentimiento de soledad y desconexión. Las personas que pasaron a trabajar desde su hogar —o fueron despedidas— perdieron vínculos sociales significativos. Las interacciones informales, fundamentales para la salud mental, fueron sustituidas por vínculos digitales más fríos y funcionales. Esta situación, si se prolonga, puede derivar en cuadros de estrés, apatía o incluso síntomas depresivos.

El artículo "La otra cara del trabajo flexible" (Future For Work, 2022) también advierte que si bien las prácticas de trabajo flexible (teletrabajo, horarios rotativos, contratos freelance) ofrecen autonomía y movilidad, también pueden producir vulnerabilidad emocional, inestabilidad financiera y sobrecarga laboral. Especialmente en trabajadores sin regulación horaria ni ingresos fijos, la flexibilidad se convierte en una trampa que dificulta la planificación vital y genera fatiga persistente.

En este nuevo paradigma laboral, el papel de los líderes también se vio interpelado. Lejos del modelo tradicional de supervisión presencial, los líderes debieron adaptarse a formas remotas de gestión, que requieren otras habilidades: mayor escucha, claridad en la comunicación y contención emocional. La efectividad del liderazgo a distancia es posible, pero exige una transformación cultural en las organizaciones.

En suma, el trabajo post pandemia ha cambiado en sus formas, en sus tiempos, en sus espacios y en sus modos de vinculación. Estas transformaciones, si bien necesarias y adaptativas, suponen también nuevos desafíos para la salud mental, la construcción de sentido y la sustentabilidad subjetiva del trabajador.

Comprender estas transformaciones es esencial para diseñar políticas laborales que garanticen la salud mental y el bienestar en un contexto de cambio constante.

6.4 Percepciones Actuales Sobre el Trabajo Híbrido y Presencial

Las transformaciones del mundo laboral han dado lugar a nuevas modalidades que reconfiguran la experiencia subjetiva del trabajo. Dentro de estas, el modelo híbrido —que combina instancias presenciales con trabajo remoto— se presenta como una forma intermedia entre la rutina tradicional de oficina y la flexibilidad total del teletrabajo. La percepción que los trabajadores tienen respecto a estas modalidades varía significativamente según su contexto laboral, su rol dentro de la organización y sus condiciones materiales y emocionales.

En términos generales, el trabajo híbrido suele ser percibido como una opción deseable por ofrecer cierto grado de autonomía y capacidad de organización personal, al tiempo que permite mantener contacto físico con compañeros y líderes. Esta modalidad tiende a ser mejor valorada cuando las jornadas presenciales son pocas, programadas y con objetivos claros. No obstante, también puede generar confusión en la delimitación de espacios y tiempos, afectando la desconexión y el descanso.

Por otro lado, muchos trabajadores manifiestan que el regreso a la presencialidad, aún parcial, se vive con resistencia o ambivalencia emocional. En contextos donde no se explicitan con claridad los motivos del retorno, o no se acompañan con beneficios reales (como mejora en el clima, espacios adecuados o sentido de pertenencia), el regreso puede ser experimentado como una imposición que interfiere con la organización personal y la calidad de vida. Según informes recientes (*Future for Work, 2022*), uno de los factores que más influye en la satisfacción con la modalidad de trabajo es la percepción de autonomía y no tanto la modalidad en sí misma.

Además, la presencialidad obligatoria suele ser valorada negativamente cuando se percibe como innecesaria o desvinculada del tipo de tareas. En cambio, las interacciones espontáneas, las reuniones informales y los espacios de colaboración cara a cara son reconocidos como aspectos positivos de volver a la oficina, especialmente en lo vincular y en la construcción de identidad grupal.

Finalmente, algunas investigaciones también destacan que los equipos que cuentan con líderes empáticos, que acompañan el proceso de transición y que consideran las

necesidades particulares, logran adaptarse con mayor facilidad a los esquemas híbridos. Esto refuerza la idea de que no es la modalidad la que determina el bienestar laboral, sino las condiciones organizacionales, los vínculos de trabajo y el grado de flexibilidad subjetiva que las empresas estén dispuestas a habilitar.

6.5 Evidencias Sobre el Clima Laboral Post Pandemia

Diversas encuestas internas de una empresa del sector energético en Argentina han documentado la experiencia laboral durante la etapa post pandemia.

Estas encuestas evalúan dimensiones como satisfacción general (eSat), propósito, liderazgo, diversidad, seguridad y flexibilidad laboral, utilizando instrumentos estructurados y administrados digitalmente de manera anónima a todo el personal, tanto operativo como administrativo. La información analizada permite observar tendencias sobre el clima laboral y los efectos del retorno a la presencialidad, brindando evidencia relevante para reflexionar sobre los impactos organizacionales y psicosociales en el contexto post pandemia

Comentado [5]: Unir al párrafo anterior

1. Encuestas internas de clima laboral (2020–2022), empresa energética de Argentina

Indicador	2020 (Inicio pandemia)	2021 (Virtualidad y regreso gradual)	2022 (Esquema híbrido)
Satisfacción general (eSat)	71 %	69 %	74 %
Escucha del supervisor	78 %	–	–
Recomienda Tecpetrol	74 %	–	–
Flexibilidad laboral	–	72 %	–
Seguridad percibida	–	74 %	–
Sentido de pertenencia	–	73 %	–
Bienestar percibido	–	–	67 %
Diversidad	–	–	72 %

La revisión de los resultados reportados en encuestas internas (2020-2022) muestra que si bien la satisfacción general (eSat) se mantuvo relativamente estable, con una leve caída en 2021 y recuperación en 2022, el indicador de bienestar alcanzó su punto

más bajo en este último año (67 %). Este dato puede interpretarse como una señal del impacto emocional que tuvo la reconfiguración del trabajo, especialmente en lo que refiere a la vuelta a la presencialidad parcial.

Además, aunque la empresa mantuvo niveles relativamente altos en indicadores como comunicación con líderes, flexibilidad y sentido de pertenencia, el descenso en la percepción de bienestar sugiere que la reorganización de las dinámicas presenciales pudo haber generado tensiones internas no del todo compensadas por los mecanismos de contención institucional.

En este sentido, aproximadamente entre un 15% y 20% de los encuestados —dependiendo el año de las encuestas— identificaron un aumento del estrés y preocupación por su bienestar, asociado a la reorganización de tareas presenciales,

No obstante, también se identificaron efectos en el plano vincular. Algunos trabajadores valoraron la posibilidad de reencontrarse con sus equipos, retomar espacios informales de intercambio y recuperar cierta estructura de horarios que les facilita la organización del día. La análisis general determina que el modelo híbrido resulta el más aceptado por los encuestados.

9. Conclusiones

Este trabajo tuvo como propósito analizar de manera crítica el impacto psíquico del regreso a la presencialidad laboral en el contexto post pandemia. El recorrido realizado permitió articular un enfoque teórico interdisciplinario con un recorte situado, evidenciando que las decisiones organizacionales no son neutras: atraviesan la subjetividad, reconfiguran vínculos y producen efectos directos sobre la salud mental, el clima laboral y la experiencia del lazo social. El estudio muestra que la presencialidad no puede considerarse únicamente un ajuste logístico, sino que constituye una experiencia que interviene de manera profunda en la vida psíquica de los trabajadores.

A partir de los datos y del marco conceptual trabajado, se identificaron transformaciones subjetivas asociadas a los cambios en la modalidad laboral, particularmente en relación con la transición del esquema remoto al presencial. Este retorno se vivencia de manera ambivalente: por un lado, se valora el reencuentro con lo colectivo y la posibilidad de reconstruir vínculos interpersonales; por otro, se percibe una pérdida de autonomía, flexibilidad y control sobre los tiempos personales. Estas tensiones se intensifican cuando el proceso carece de dispositivos institucionales de contención emocional, estrategias de adaptación progresiva y canales de escucha activa por parte del liderazgo, generando malestar, frustración, sobrecarga y sensación de rigidez.

El análisis teórico, que contrastó aportes clásicos de Marx con perspectivas contemporáneas de Plut, Matraj y Ballerini, evidencia que el trabajo no solo organiza la economía, sino que constituye la subjetividad. La manera en que se estructura y gestiona impacta directamente en la salud psíquica de los trabajadores, en la cultura organizacional y en la sostenibilidad de la vida colectiva dentro de la empresa. Así, la experiencia remota no fue solo un ajuste operativo, sino un fenómeno que reconfiguró tiempos, espacios de intimidad, expectativas sobre la vida personal y profesional, y formas de vincularse con los demás.

Como líneas futuras de investigación, se propone ampliar el estudio a distintos tipos de organizaciones (públicas, sindicalizadas, pymes), incorporar perspectiva de género y metodologías cualitativas que profundicen en las vivencias de los trabajadores y en el papel del discurso organizacional en la construcción de sentido.

El estudio subraya la importancia de las estrategias organizacionales de cuidado psicosocial. La ausencia de políticas de desconexión digital, programas de bienestar

accesibles y formación en liderazgo emocional amplifica el malestar y erosiona la cultura organizacional.

Frente a este panorama, me pienso como futura profesional desde un lugar estratégico, reflexivo y profundamente humano; deseo intervenir en las organizaciones no solo asesorando, sino generando espacios donde el bienestar constituya un componente central, valorado al mismo nivel que otros indicadores organizacionales. Esta impronta se concreta en la creación de marcos que contemplen la subjetividad como un factor clave, donde las decisiones se tomen con conciencia de su impacto sobre los trabajadores, promoviendo mentorías, capacitaciones y programas de bienestar con registro de investigaciones que permitan prevenir y abordar conflictos de manera efectiva, acompañando a los empleados en su vida cotidiana y fortaleciendo un clima laboral sostenible.

Como futuros psicólogos, nuestro campo tiene la responsabilidad de señalar estas tensiones y de aportar marcos que permitan alojar la subjetividad en contextos de trabajo en constante mutación.

Comentado [6]: Espacio entre párrafos

10. Referencias bibliográficas

- Alejandra Ballerini. (2011). *¿De qué hablamos cuando hablamos de trabajo?*. Documento de trabajo no publicado.
- Argentina.gob.ar. (2021). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia* [Informe]. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf
- Ballerini, L. (2012). *Subjetividad y trabajo en el capitalismo contemporáneo*. Editorial La Hendija.
- Beltrán, F., Silva, C., & Escobar, J. (2023). Salud mental y organizaciones saludables: desafíos pospandemia. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 26(2), 135–147.
- CIPPEC. (2021). *El teletrabajo en Argentina: la pandemia del COVID-19 y lo que viene después*. <https://www.cippec.org/publicacion/el-teletrabajo-en-argentina-la-pandemia-del-covid-19-y-lo-que-viene-despues/>
- Empresa energética. (2020–2022). *Encuestas internas de clima laboral*. Documentos internos.
- Forbes Argentina. (2021, septiembre 30). Seis de cada diez empresas en Argentina proyectan mantener el teletrabajo en los próximos años. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/seis-cada-diez-empresas-argentina-proyectan-mantener-teletrabajo-proximos-anos-n7014>
- Future for Work Institute. (2022). *Un año después: ¿Qué ha cambiado en el trabajo y los trabajadores?* <https://www.futureforwork.com/un-ano-despues-que-ha-cambiado-en-el-trabajo-y-los-trabajadores/>
- Future for Work Institute. (2022). *La otra cara del trabajo flexible*. <https://www.futureforwork.com/la-otra-cara-del-trabajo-flexible/>
- Giniger, N. (2021). *Teletrabajo: Modalidad de trabajo en pandemia*. Informe de investigación.
- Giniger, N. (2021). *Transformaciones del trabajo en la postpandemia*. Organización Internacional del Trabajo.
- González, L., Martínez, D., & Rojas, S. (2021). Estrés laboral y su impacto en la salud mental de trabajadores durante la pandemia por COVID-19. *Universidad Católica de Colombia*. <https://www.repository.unicatolica.edu.co/>
- Infobae. (2020, abril 15). Coronavirus en la Argentina: el teletrabajo apenas alcanza a 3 millones de trabajadores. <https://www.infobae.com/sociedad/2020/04/15/coronavirus-en-la-argentina-el-teletrabajo- apenas-alcanza-a-3-millones-de-trabajadores/>
- Marx, K. (1867). *El capital. Crítica de la economía política* (Vol. I). Fondo de Cultura Económica.

- Matraj, M. (2014). El trabajo como constitutivo del psiquismo. Aportes desde la psicodinámica del trabajo. *Revista Psicología y Sociedad*, 9(2), 23–34.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). (2021). *Impacto del COVID-19 en las modalidades de trabajo* [Informe]. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/impacto-del-covid-19-en-las-modalidades-de-trabajo-0>
- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. (2022). *Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina*. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_873977.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *El trabajo y la salud mental: un enfoque internacional*. <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Guía sobre salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/>
- Piovani, J., & Míguez, H. (2023). Trabajo, presencialidad y salud mental: una mirada desde el contexto argentino post COVID. *Revista Argentina de Psicología Laboral*, 18(1), 22–34.
- Plut, S. M. (2009). *Psicopatología del trabajo: Estrés, sufrimiento y trastornos mentales en el trabajo*. Paidós.
- Plut, S. M. (2018). Nuevas perspectivas en psicopatología del trabajo. *Revista Psicología Laboral y Organizaciones*, 24(1), 41–53.
- Siqueira, M. M., Oliveira, D., & Campos, L. (2023). Saúde mental e trabalho no contexto pós-pandemia: desafios para as organizações. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28(10), 3015–3022. <https://www.scielo.org/article/csc/2023.v28n10/3015-3022/>