



# Aislamiento en pandemia: ¿cómo hacer del trabajo un espacio de conexión emocional?

**Autoras: Camila Rojas y Paulina Morales, MIDE Organizaciones.**

**La pandemia por COVID-19 ha causado un gran impacto, reestructurando la forma en que se solía trabajar. El trabajo presencial por turnos y el teletrabajo se instalaron como realidades cotidianas y con ello han emergido importantes desafíos como, por ejemplo: ¿cómo mantener las redes de apoyo entre pares, en medio de restricciones a las interacciones cara a cara?, ¿qué medidas se pueden tomar para fomentar de forma activa los espacios de conexión en el trabajo?**

Estas son preguntas de suma relevancia, pues contar con redes activas de apoyo social influye al menos en los niveles: personal y organizacional. Respecto del primero, distintos estudios que se exponen en este artículo evidencian que a mayor apoyo social se aprecia mayor satisfacción laboral y menor incidencia de síntomas de depresión, ansiedad o cansancio extremo (burnout). A nivel organizacional el apoyo social se relaciona, por ejemplo, con elementos de valor que fomentan la productividad, como un mejor desempeño laboral, menores tasas de ausentismo, entre otros.

A través de este artículo se expondrán los impactos del apoyo social en los lugares de trabajo, y se entregarán algunas recomendaciones para propiciar activamente espacios de conexión.



## ¿Qué es el apoyo social?

El trabajo en equipo es uno de los campos de estudio más antiguos dentro de la psicología social, habiendo registros de ello desde la primera mitad del siglo XX (Mathieu, 2017). Dentro del trabajo en equipo, el apoyo social es considerado como uno de los componentes más importantes; sin embargo, el concepto en sí mismo empezó a cobrar relevancia recién en los últimos veinte años. El apoyo social ha sido definido de muchos modos, no obstante, puede ser entendido de una manera integradora como **interacciones**, relaciones sociales, que ofrecen **asistencia real** o un **sentimiento de conexión** hacia una persona o un grupo que se percibe como querido (Hobfoll y Stokes, 1988). En la misma línea, puede entenderse como información que permite a las personas creer que **son estimadas y que existe preocupación** y provisión de asistencia (Pérez & Martín, 2004).

A partir del trabajo de Karasek y Theorell y los posteriores aportes de Johnson y Hall, se ha establecido que el apoyo social tiene dos componentes: por un lado **la cantidad de relaciones sociales** que reflejan el nivel de integración (Fernández, 2015) y, por otro, el **grado de apoyo instrumental que se recibe en el trabajo**, es decir, hasta qué punto se puede contar con la ayuda de los compañeros y superiores para sacar el trabajo adelante (Chiang, Gómez y Sigoña, 2013).

Actualmente, uno de los modelos más utilizados en el ámbito organizacional es el de recursos y demandas laborales de Bakker y Demerouti. Desde este enfoque, se considera que la percepción de **apoyo social tanto de los compañeros como de los superiores es un recurso organizacional imprescindible**, que comprende:

- 1) Apoyo en el **ámbito emocional**, entendido como la percepción de empatía, estima o confianza.
- 2) Apoyo en el **ámbito instrumental**, reflejado en ayuda cuando surge algún problema (Vicente y Gabari, 2019).



## ¿Cómo impacta el apoyo social en las personas y en las organizaciones?

Diversos son los estudios que abordan al apoyo social y sus efectos, tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Por ejemplo, a nivel individual, se ha estudiado que el apoyo social **aumenta la satisfacción laboral** y que, además, **amortiguará los efectos del síndrome de “quemarse en el trabajo” (burnout)**, especialmente porque el **apoyo social contribuye a satisfacer necesidades de seguridad, pertenencia, afecto y estima**. Adicionalmente, se señala que el recibir comentarios positivos o elogios de los más cercanos aumentaría la sensación de satisfacción durante la jornada laboral (Jiménez, Jara y Miranda, 2012). Otros estudios demuestran

que el apoyo social influye en el bienestar laboral reduciendo el estrés, amortiguando el burnout y fomenta el engagement (Silva y Vivas, 2016).

En esta misma línea, se encontró que **la depresión** tiene un efecto negativo en el bienestar laboral y que el **apoyo social moderaría sus efectos**. De esta forma, el contar con redes de apoyo influye en el bienestar físico y mental de las personas, disminuyendo los niveles de eventuales síntomas depresivos y mostrando, además, que las personas que perciben un mayor nivel de apoyo de parte de sus compañeros(as) de trabajo y supervisores(as) manifiestan más bienestar psicológico y mayor productividad (Vera, Vélez y Córdova, 2018). En otras palabras, **contar con personas a las que se sienta que se puede recurrir en caso de necesitar ayuda** (ya sea para resolver una tarea específica o poder desahogarse) **aporta a que nos sintamos más queridos(as), seguros(as), más satisfechos(as) en el trabajo, seamos más productivos(as) y nos sintamos menos agotados(as) y con menor riesgo de depresión**.

A nivel organizacional, se ha visto que se aprecia un **mejor desempeño laboral y menores deseos de renunciar al trabajo** cuando el apoyo social se manifiesta a través del intercambio de experiencias con compañeros y supervisores, se recibe feedback de estos últimos y existen buenas relaciones interpersonales en el trabajo (Orgambídez-Ramos y Borrego-Alés, 2017). Se suma a este cuadro una **disminución en el ausentismo** cuando existe un sentimiento de pertenencia a la organización, lo que disminuye la sensación de exclusión debido a que los líderes manifiestan un trato igualitario hacia todos los colaboradores (Carr, Reece, Kellerman & Robichaux, 2019).



## Pero, ¿se podría aplicar esto a la realidad chilena?

En el caso de Chile, la salud mental es un ámbito que tiene una amplia brecha en materia de cuidados. A modo de ejemplo, el “Termómetro de Salud Mental” (encuesta realizada en 2020 por la Asociación Chilena de Seguridad en conjunto con la Universidad Católica de Chile) arrojó como resultado que, de manera global, un 48,9% de las personas encuestadas había perdido mucho sueño por sus preocupaciones, mientras que un 54,8% señaló sentirse más agobiado y tenso de lo habitual. Un 49,4% de las personas declaró que su estado de ánimo estaba siendo peor o mucho peor en comparación con la situación anterior a la pandemia. Estos síntomas tenían una prevalencia mucho mayor en las mujeres. Asimismo, en la aplicación 2021 de dicha encuesta se obtuvo que un **32,8%** de las personas en el país tendría síntomas que se asocian a **“presencia” de problemas de salud mental**, mientras que el **46,7%** presenta síntomas que se asocian a **“sospecha”** de algún grado de depresión (ACHS-UC, 2021).

Los datos que se mencionan están lejos de ser un producto exclusivo de la pandemia por COVID-19. Ya en 2014, y en relación a la salud mental asociada al contexto laboral, una encuesta realizada por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) reflejó que el **21% de las enfermedades profesionales en Chile es de origen psiquiátrico**. Por supuesto, no es de extrañar que la pandemia haya agudizado y profundizado estos malestares, y el desgaste en la salud mental puede ser observado en distintos ámbitos profesionales, por ejemplo, el educacional o en el área de la salud.

Una encuesta realizada en 2020 por Elige Educar, reflejó que un **77% de los profesores afirma estar experimentando estrés producto de la educación a distancia**. Por su parte, en la encuesta de Prevalencia de síndrome burnout en personal sanitario de UCI durante la pandemia, realizada el año pasado por la Sociedad Chilena de Medicina Intensiva (SOCHIMI), un **79% de los profesionales de la salud manifiesta preocupación por su salud mental debido a la pandemia**, sin embargo, solo un 23% ha recibido algún tipo de atención de salud mental durante este tiempo.

Queda de manifiesto que la pandemia ha traído consigo nuevas problemáticas e intensificado otras, lo que ha significado un desafío tanto para los trabajadores como para las organizaciones. En este sentido, una encuesta realizada por la Fundación Chile Unido el año 2020 buscó indagar en las buenas prácticas laborales para la salud mental en tiempos de COVID-19, dando una idea general del panorama actual. Por ejemplo, un 93% de las organizaciones indicó que sus colaboradores han manifestado sentir incertidumbre, ansiedad, angustia y/o estrés provocados por la pandemia, mientras que, a nivel de equipo, estos han expresado que **una de sus mayores preocupaciones es la salud mental en el 75% de las organizaciones encuestadas**, siendo la contención emocional y el apoyo a los colaboradores la preocupación más específica, con un 31%.

A partir de estos datos, podemos constatar que **en Chile se necesitan apoyos en salud mental** para aumentar el bienestar general y disminuir las tasas de prevalencia de sintomatología (tanto clínica como sub-clínica). La importancia de fortalecer las políticas de prevención y reparación en salud mental, tanto en los lugares de trabajo como a nivel país, es innegable. **Complementariamente, también es necesario fortalecer nuestras redes de apoyo**, de modo de sentirnos capaces de pedir ayuda, sintiendo que en nuestro trabajo habrá personas que acudirán cuando lo hagamos: sea que necesitemos saber cómo cumplir con un determinado procedimiento, o bien requiramos orientación sobre cómo empezar una tarea que nos ha sido asignada por primera vez, o que precisemos comentar lo que nos esté haciendo sentir mal. En todos estos casos contar con el apoyo de otras personas es fundamental.

Ante la pregunta ¿Las intervenciones basadas en fomentar el apoyo social son aplicables a la realidad chilena?, la respuesta

no es solo que ello sí es posible, sino que es absolutamente imprescindible. Dado que existe evidencia de que **las redes de apoyo en contextos laborales contribuyen al bienestar general** de las personas y las organizaciones, ¿por qué no fomentarlo, y así contribuir a la mejora de la salud mental de las organizaciones y del país?

Hay que tener en cuenta que el apoyo social no es un elemento que surja espontáneamente en todos los equipos de trabajo: si esto fuese así, probablemente los índices de depresión, burnout y preocupación por la contención y el apoyo expuestos anteriormente serían más bajos, pues son factores que, de acuerdo con la evidencia que arroja la literatura, están estrechamente relacionados con el apoyo social. Dada esta realidad y **considerando que las redes de apoyo pueden ayudar a mitigar los impactos negativos de la pandemia en la salud mental**, queda de manifiesto la **importancia de fomentar activamente el apoyo social en los equipos de trabajo**, y dejar de considerarlo como un aspecto secundario o anecdótico, o como algo que se da de forma natural en los equipos.



### ¿Cómo fomentar activamente el apoyo social en el trabajo?

Es necesario implementar medidas que permitan **fomentar la conexión en los lugares de trabajo**, ya sea para los equipos que continuarán en el futuro trabajando de manera remota o híbrida, así como también para quienes retornen al trabajo presencial (especialmente después de periodos prolongados de aislamiento).

El modelo de Recursos y Demandas Laborales avala la realización de intervenciones en esa línea, pues, como se mencionó anteriormente, este modelo considera al apoyo social como uno de los recursos organizacionales al que las personas pueden recurrir para responder a las demandas de su trabajo. En este sentido, el apoyo social funcionaría como una herramienta que permitiría la creación de una especie de **círculo virtuoso** tanto para los colaboradores(as) como para las organizaciones, teniendo beneficios en la salud mental y el bienestar de las personas.

Entonces, bajo la óptica de generar de manera activa algunos recursos organizacionales, de forma general se recomienda intentar mantener o crear espacios informales de interacción entre compañeros y supervisores, en que se puedan **compartir experiencias** más allá de la formalidad y lo puramente laboral. Aquí son útiles las actividades de recreación y de conversación que permitan **crear un vínculo más profundo** (desde reuniones en el lugar de trabajo hasta instancias fuera de él, ya sean presenciales o virtuales), pues ayudan a propiciar que surja un sentido de pertenencia y, sobre todo en este tiempo, contribuyen a disminuir la sensación de soledad que ha provocado el aislamiento (Noonan, 2021).

Por otro lado, dentro del quehacer laboral, se sugiere **aumentar la interdependencia entre los miembros del equipo**, puesto que no basta con encontrarse en el mismo lugar físico realizando tareas en paralelo, sino que es recomendable propiciar activamente la necesidad de interacción y dependencia del trabajo del otro para aumentar tanto el contacto como la confianza. Esto incluye medidas que van desde definir objetivos comunes, hasta la creación de instancias para comentar el trabajo que está haciendo cada uno (Noonan, 2021).

En cuanto a las jefaturas y líderes de equipo, se espera que muestren su propia vulnerabilidad y tengan la mayor flexibilidad posible, es decir, que **comuniquen sus propias dificultades** y que logren empatizar con sus colaboradores, mostrando comprensión con los problemas que les puedan afectar y disposición para encontrar soluciones que acomoden a ambas partes (Greenwood & Kol, 2020).

Además, es necesario que los equipos de trabajo conversen de los temas laborales que les resulten incómodos, o incluso algunos roces en las relaciones que pudiesen estar presentes. Se han dado experiencias de intervención más profundas en algunas organizaciones a través de dinámicas y ejercicios en que se les pide a las personas responder alguna pregunta, pero, antes de contestarla, se les solicita decir cómo se sienten con esa pregunta. Si bien las personas se podrían sentir forzadas o mostrar cierto desgano o timidez al inicio de estas actividades, lo señalan como algo necesario de normalizar, puesto que, de otra manera, esos temas no se hablarían y podrían generar frustraciones o problemas mayores a mediano plazo (Noonan, 2021).

Por último, es necesario tener en consideración que a las personas que presentan síntomas asociados a la depresión y al burnout, probablemente no les bastará con el apoyo de sus compañeros o supervisores, por lo que en esos casos se recomienda **brindar apoyo psicológico especializado** junto a una red de contención (Vera, Vélez y Córdova, 2018).

Si bien las recomendaciones enunciadas son complementarias al fortalecimiento de políticas centrales en temas de bienestar y salud mental, estas acciones más locales son básicas e imprescindibles para avanzar en estos temas y hacer del trabajo un lugar de conexión real con otras personas.

## Bibliografía

- Asociación Chilena de Seguridad & Centro de Estudios Longitudinales UC. (2020). Termómetro de la Salud Mental en Chile. Primera Ronda.
- Asociación Chilena de Seguridad & Centro de Estudios Longitudinales UC. (2021). Termómetro de la Salud Mental en Chile. Tercera Ronda.
- Chiang, M., Gómez, N. & Sigoña, M. (2013). Factores psicosociales, stress y su relación con el desempeño: comparación entre centros de salud. *Salud de los Trabajadores*, 21(2),111-128. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839307002>
- Fernández, R. (2015). El estudio del apoyo social y la calidad de vida desde las redes personales: el caso del dolor crónico [Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. Disponible en <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/377765/rfp1de1.pdf?sequence=1>
- Fundación Chile Unido. (2020). Estudio Buenas Prácticas Laborales para la Salud Mental en tiempos de COVID-19.
- Greenwood, K. & Kol, N. (2020). 8 Ways Managers Can Support Employees' Mental Health. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2020/08/8-ways-managers-can-support-employees-mental-health>
- Hobfoll, S. & Stokes, J. (1988). The processes and mechanics of social support. *British Journal of Social Work*, 2, 29-37.
- Jiménez, A., Jara, M. & Miranda, E. (2012). Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. 16(1), 125-134. Disponible en <https://www.scielo.br/j/pee/a/5WW9BHj5Zc7RR9c5scP3pWN/?lang=es&format=pdf>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467.
- Noonan, C. (2021). Employees Are Lonelier Than Ever. Here's How Employers Can Help. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2021/06/employees-are-lonelier-than-ever-heres-how-employers-can-help>
- Orgambídez-Ramos, A. & Borrego-Alés, Y. (2017). Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería. *Enfermería Global*, 16(48), 208-225. Disponible en [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412017000400208#B17](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412017000400208#B17)
- Pérez, J., & Martín, F. (2004). El apoyo social. *Ministerio del trabajo y asuntos sociales*, 3,25-36.
- Silva, R. & Vivas, I. (2016). Factores personales y recursos laborales que predicen el engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Disponible en [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1948/Rocio\\_Tesis\\_Maestria\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1948/Rocio_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1)
- Carr, E., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A. (2019). The Value of Belonging at Work. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>
- Vera, M., Vélez, C. & Córdova, M. (2018). Efectos de la Depresión en el Bienestar Laboral: El Rol Modulador del Apoyo Social en el Trabajo. *INVESTIGATIO*, 10, 1-10.
- Vicente, M. & Gabari, M. (2019). El rol de los recursos laborales en el desarrollo del engagement. *Apuntes de Psicología*, 37(2), 133-139.