

Libros de **Cátedra**

Psicología de las organizaciones

Perspectivas conceptuales y experiencias

Martín Erralde (coordinador)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales


Editorial
de la Universidad
de La Plata



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

PERSPECTIVAS CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS
PROFESIONALES

Martín Erralde
(Coordinador)

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



Agradecimientos

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, por permitirnos hacer lo que nos gusta, que es diseñar y poner en práctica dispositivos pedagógicos orientados a facilitar el aprendizaje de los alumnos respecto de la dinámica organizacional en términos de procesos psicosociales.

A los alumnos que, con su participación y reflexiones críticas, nos obligan cada año a repensar estos dispositivos y proponer mejoras permanentemente.

Los textos que integran este libro surgen tanto del ejercicio de la función docente como de la práctica profesional. Son producto del aprendizaje surgido de la reflexión permanente sobre nuestra propia práctica en ambos ámbitos.

No se trata sólo de lograr eficacia, sino de hallar un modo de existir y crecer en el marco de fuerzas diversas, en una organización creativa, que sea vivible para los integrantes y socialmente deseable para la comunidad.

JORGE ETKIN, POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Índice

Introducción _____	7
<i>Martín Erralde</i>	
Capítulo 1 _____	10
Las organizaciones en el escenario de la modernidad	
<i>Matías Manuele</i>	
Capítulo 2 _____	28
Factores de riesgo psicosociales, evaluación en un hospital público	
<i>Martín Erralde</i>	
Capítulo 3 _____	61
Desafíos intergeneracionales en las organizaciones contemporáneas	
<i>Facundo Urtizberea</i>	
Capítulo 4 _____	80
De la estructura a la cultura	
<i>María Florencia Mennucci</i>	
Capítulo 5 _____	97
Procesos recursivos en las organizaciones. El caso de las empresas recuperadas	
<i>María Guadalupe Biedma</i>	
Capítulo 6 _____	110
Liderazgo y estructuras organizacionales	
<i>María Pilar Cutrona</i>	
<i>Cristian Ariel Luengo</i>	

Capítulo 7 _____ 124

Flow o experiencia óptima y el diseño de puestos de trabajo

Martín Erralde

Capítulo 8 _____ 139

Reflexiones sobre lo grupal en una experiencia con equipos de trabajo

Matías Manuele

Capítulo 9 _____ 157

Personalidad e identidad laboral, condicionantes organizacionales

Facundo Urtizbera

Los autores _____ 178

Introducción

Martín Erralde

Como disciplina, la Psicología Organizacional es heredera de la Psicología Industrial nacida en Estados Unidos a principio del Siglo XX, cuyo interés primordial fue el estudio de los aspectos psicológicos del trabajo en el contexto de la industria. La vinculación entre la psicología y las organizaciones surge a partir de la necesidad de dar respuesta a ciertos problemas o necesidades propios de las empresas de la época, y del interés de la psicología experimental por aplicar los nuevos principios de la disciplina a los problemas de las organizaciones.

Posteriormente, a lo largo de la historia, este espacio teórico-práctico ha sido designado con múltiples denominaciones: Psicología del Trabajo; Psicología Social del Trabajo; Psicología Ocupacional; Psicología Organizacional; Comportamiento Organizacional; Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Cada denominación remite, por un lado, a razones de tradición histórica que reflejan las singularidades del país donde se origina y, por otro, a los problemas organizacionales que debieron ser considerados y resueltos en cada época. A partir de la denominación es posible recortar el campo y objeto de estudio de la disciplina en los diferentes momentos, identificando los problemas y enfoques que han ido ocupando y preocupando a los científicos de cada época.

El concepto de “paradigmas” nos plantea que no existe neutralidad ni objetividad cuando el profesional “describe” o “prescribe” respecto de las organizaciones que investiga, diseña o gestiona. Así, los hechos, los fenómenos, las dinámicas, la “realidad” es la que el paradigma recorta como tal. En este sentido es necesario explicitar la concepción de organización que se sostiene desde la cátedra. Para ello nos valemos de una cita del Lic. Jorge Etkin:

La visión sobre la organización que sostengo [...] no la considera un mecanismo (programado) o un organismo (natural), sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable. Complejo también porque

el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje. Sus cambios no siempre resultan de la autoridad o la decisión política, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana (Etkin, 2003 p. XXVII).

Para recortar el objeto de estudio de la Psicología Organizacional utilizamos la definición que propone el profesor Andrés Rodríguez: “Es el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto”

vinculaciones conceptuales relevantes para la futura práctica profesional del Licenciado en Administración.

Por otra parte, desde la propuesta pedagógica de la asignatura Psicología Organizacional, se plantea la necesidad de, no solo abordar los temas desde un punto de vista conceptual sino también, y con significativa relevancia, la aplicación práctica de dichos conceptos en las organizaciones locales.

Por lo tanto, la presente propuesta no se propone reemplazar toda o parte de la bibliografía del programa trabajada durante la cursada sino a ampliarla y aportar nuevas perspectivas conceptuales respecto de los temas abordados en la asignatura y a presentar abordajes profesionales desde el marco teórico propuesto por la materia. Se propone así ser un texto de apoyo para el desarrollo de las actividades de formación propias de la asignatura.

Tiene como objetivo central aportar a los alumnos de Psicología Organizacional perspectivas conceptuales nuevas que complementen los abordajes temáticos realizados durante la cursada. Por otra parte, se propone compartir con los alumnos abordajes organizacionales realizados desde la práctica profesional de los docentes de la cátedra, considerados y analizados desde los marcos teóricos propuestos por la materia; reflexionar acerca de conceptos propios de la disciplina, no profundizados durante la cursada pero relevantes para la práctica profesional del Lic en Administración; presentar nuevas articulaciones conceptuales, desde perspectivas diferentes, que permitan al alumno ampliar el campo de problemáticas organizacionales que se abordan desde la Psicología Organizacional y, por último, vincular algunos de los conceptos centrales de la asignatura con la realidad organizacional local.

En este sentido, los diferentes capítulos recorrerán tanto desarrollos conceptuales como abordajes prácticos realizados desde la práctica profesional de los miembros de la cátedra.

Esperamos que su lectura sea un punto de partida para la reflexión y el debate.

Referencias

- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Munduate Jaca, L. (1997).

CAPÍTULO 1

Las organizaciones en el escenario de la modernidad¹

Matías Manuele

Presentación

Desde mi ingreso a la Cátedra de Psicología Organizacional en el año 2001 propusimos incorporar un espacio curricular que abordara lo que dimos en llamar “el escenario de la modernidad”. Se trata de un encuadre histórico de las transformaciones sociales y estructurales de los últimos 40 años con el fin de identificar la manera en que estos cambios impactan en las organizaciones del trabajo y, concomitantemente, en la subjetividad de quienes las habitan.

No obstante, siempre hubo que fundamentar el por qué. ¿Por qué hablar de la modernidad histórica en una materia llamada Psicología? ¿Por qué hablar de historia social y económica en el campo de la teoría de las organizaciones? Frente esas prenociones del sentido común que ven la psicología como “las motivaciones y actitudes personales”, ya Sigmund Freud decía “la psicología individual es al mismo tiempo y desde un principio, psicología social” (Freud 1986:5).

En tanto, estas preguntas son aquí fundamentales pues apuntan al corazón del paradigma de la teoría organizacional y al “pecado original”² de la misma. No hay psique sin historia, no hay sujeto sin contexto, no hay organizaciones sin sociedades reales en las que se emplazan. Pero en los estudios organizacionales muchas veces estas afirmaciones han sido veladas a través de un desplazamiento según el cual si “lo eficaz es verdadero, lo que es verdadero es justo, en consecuencia lo eficaz es justo” (Le Mouel 1997). Este sofisma sostiene la eficacia utilitarista como criterio de verdad, desplazando las determinaciones sociales, económicas, culturales e históricas que hacen a la dignidad del hombre. En suma, el paradigma no debe atender solo a los usos y herramientas que son los conceptos, sino además (e insisto en el además pues no se trata de renunciar a una dimensión transformadora del conocimiento) a recuperar los por qué en detrimento de los cómo.

El presente capítulo es una reescritura de la Tesis de Maestría en Desarrollo Local e Innovación Territorial de la Universidad de Alicante, España, presentada y defendida en junio de 2014.

Llamo “pecado original” a tensión epistemológica que el origen social de una ciencia, en tanto constructo histórico, queda como marca de la misma. Así como para la sociología son los pensamiento conservadores (De Ipola 1997) y que Ibarra Colado para las teorías organizacionales denomina “esquizofrenia intelectual” (Ibarra Colado 2006)

En un momento global en que el campo científico sufre un embate en relación a la “utilidad” del conocimiento, y en particular, la reforma del plan de estudios de la licenciatura en administración disuelve las disciplinas científicas como psicología y sociología organizacional (disciplinas con largas tradiciones), en un conjunto difuso e indeterminado de problemas y comportamientos, aquellas preguntas se vuelven centrales. En este sentido, es esencial rescatar los tres pilares, “las tres C”, que el maestro Francisco Suarez (1971) identificaba como base ética y epistemológica de los estudios organizacionales: la contextualización, la comparación y el pensamiento crítico.

El primer enfoque impone situar los contextos, esto es, pensar las organizaciones como constructos históricos y sociales, ubicados en determinada estructura económica y atravesadas por formas del poder y la cultura. En este sentido, las organizaciones no pueden ser pensadas solamente desde la racionalidad instrumental donde la variable es la eficiencia, sino que deben reconocerse “otras racionalidades”, subjetivas, culturales, sociales que las determinan tanto como la prescripción instrumental.

El segundo de los enfoques implica trabajar comparativamente, entendiendo que no existe un “modelo” de organización, sino una variedad de tipos históricos y culturales, y que por ende no pueden generalizarse conclusiones tal como pretende hacerlo cierta teoría administrativista de sesgo prescriptivo. Esto implica comparar experiencias locales con otras atravesadas por otros patrones culturales, y rescatar las nuevas formas organizativas que se engendran todo el tiempo en las organizaciones reales por sobre la primacía de los modelos trasplantados indiscriminadamente de sociedades diferentes.

Finalmente el pensamiento crítico implica reconocer que así como las organizaciones son construcciones histórica y socialmente determinadas, también lo es el pensamiento sobre ellas. Pensar críticamente implica no perder de vista que la ciencia siempre mira desde un punto de vista políticamente determinado, que no hay ciencia neutral, y que reconocer y explicitar ese punto de vista es esencial para construir una verdadera objetividad. En este sentido, y en relación a los puntos anteriores, cabe señalar que el punto de vista de la Psicología Organizacional no es ni puede ser el de la eficiencia, sino en el marco de organizaciones saludables. Entendemos que la Salud, integralmente comprendida, es el horizonte ético de la investigación y la intervención de esta disciplina, y que en ese sentido se vincula transdisciplinariamente con otras que la asisten y complementan.

Este capítulo entonces se fundamenta en este paradigma contextual, comparativo y crítico. Nos proponemos entonces describir las transformaciones de la Modernidad Tardía a partir de tres ejes: el desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación, la organización de la producción y mercado de trabajo, las nuevas subjetividades.

El objetivo central de este recorrido es dar cuenta de ese escenario, entendiendo que no se trata de una descripción detallada, sino de contextualizar el fenómeno organizacional como emergente de la modernidad. A modo de conclusiones esperamos poder identificar una serie de “ideas fuerza” (dilemas o tensiones) para comprender las organizaciones integralmente como construcciones sociales.

Introducción

Numerosos son los debates sobre los modos de calificar el proceso de transformación del entorno social de los últimos 40 años. Globalización, internacionalización del capital, neocapitalismo, neoliberalismo, fin de la historia. La manera en que se caracteriza el mundo contemporáneo es un concepto discutible, y cada nominación implica un punto de partida posicionado. ¿Por qué hablamos de Modernidad Tardía? Así como la revolución industrial no fue un acontecimiento concreto, sino la aceleración de procesos de acumulación primitiva que se venían gestando desde el siglo XVI y que adquieren una aceleración dramática, take off, hacia 1760 (Hobsbawm 2009:35), sostendremos aquí que también la Modernidad Tardía es un proceso de aceleración de características germinales de la modernidad capitalista que se desenvuelven de manera determinante a partir de 1970 adquiriendo características diferenciales.

La globalización se puede definir como el proceso mediante el cual los mercados y la producción de diferentes países están volviéndose cada vez más interdependientes debido a la dinámica del intercambio de bienes y servicios y a los flujos de capital y tecnología. No se trata de un fenómeno nuevo, sino de la continuación de desarrollos que habían estado funcionando durante un tiempo considerable (Comisión Europea, en Thompson 1999:2)

Desarrollaremos esta transformación a través de tres dimensiones: la dimensión material, donde describiremos la revolución tecnológica y de las comunicaciones cuyos efectos han transformado los modos de organización de la producción y el trabajo; la dimensión política, con el solapamiento de nuevas formas del control social; y, finalmente, la dimensión sociocultural, en tanto los modos en que estas manera de organización de la producción han transformado la construcción de nuevas subjetividades.

Podríamos partir de una reflexión de Eric Hobsbawm, quien sostiene que la lógica tanto del capitalismo como de la sociedad burguesa, sostenida en instituciones meritocráticas gobernadas por una elite minoritaria y progresista, “no pudo resistir el triple golpe combinado de la revolución científico tecnológica del siglo XX, de la sociedad de consumo de masas y el decisivo ingreso de las masas en la escena política, como clientes y como votantes” (Hobsbawm 2013:13).

En este sentido, entonces, podemos entender la “globalización”, en primer lugar, como el proceso de “ampliación, aceleración y profundización de la escala de los impactos de los flujos y patrones transcontinentales de interacción social” (Held y Mc Grew 2002:13). En este sentido, la globalización tiende a ser asociada principalmente al desarrollo de una sociedad mundial interconectada por los medios de comunicación e información, como desarrollaremos en nuestro primer apartado. En este sentido la globalización constituye la “era de la información” (Castells 1996).

Por otro lado, esta mundialización de los flujos de información y comercio, permite el desarrollo de la sociedad de consumo de masas a partir de la transformación del modo de

producción y de organización del trabajo. En este sentido, la globalización es entendida en términos de “posfordismo”, en la producción, y “economía mundial globalizada” como nueva estructura de relaciones económicas, estructura que existe “por encima” y autónomamente, de las economías y agentes nacionales, 'envolviéndolos' en su propia dinámica (Hirst y Thompson 1996).

Finalmente, la globalización es entendida como un proceso cultural, que va de la “americanización” o “fase helenística de la civilización anglosajona” (Veliz, en Berger y Huntington 2002:14), a las tesis de la hibridación, el multiculturalismo o la resistencia global. En este sentido, se despliegan un conjunto de reflexiones que van de la identificación de nuevas identidades globales a los modos de constitución del yo y de la ciudad.

En síntesis, intentaré en los apartados que siguen describir los que consideramos los tres procesos fundamentales que se aceleran para caracterizar la Modernidad Tardía.

Nuevas tecnologías de información y comunicación

La primera gran transformación que motoriza la revolución sociocultural de la Modernidad Tardía es la aparición de nuevas tecnologías de Información y Comunicación. Así como el pasaje de las sociedades tradicionales a las modernas está signado por pequeños artefactos como la cerca (Hirst y Thompson 1996, Thompson 2000), o el telar (Hobsbawm 2009), ahora es el chip y la posibilidad de conectar unidades operativas la tecnología que está en la base de la infraestructura de este proceso. Unas tecnologías que se constituyen en la interfase de la informática, la electrónica, las telecomunicaciones y la robótica (Coriat 1992) y trastocan las maneras de organizar económica, política y socialmente a las sociedades.

El desarrollo de estas tecnologías digitales, en primer lugar, “supusieron una conectividad global, rápida y de largas distancias” (Castells 1996:51). Cómo representarse la globalización sino a través de la conectividad virtual que nos permite la web, anulando las distancias y haciendo al mundo más accesible. Ya no atendemos nuestros teléfonos (sustantivo en extinción) preguntando “quién es”, sino “donde estás”. Este cambio de lenguaje es quizás tan transformador como el que generó el proceso de cercamiento en relación al concepto de propiedad privada.

Asimismo, la evolución tecnológica fue acompañada por un proceso denominado “convergencia de modos” (Ithiel de Sola Pool, 1983, en Castells 1996:92), o lo que hoy se conoce como “convergencia tecnológica”, donde se cruzan las fronteras entre sistemas de comunicación (personales) y los medios de comunicación (de masas). Esta evolución lleva a lo que Castells caracteriza como la “auto comunicación de masas” (Castells 2009:108). Se desdibujan las fronteras entre el emisor y el receptor, entre el productor y el consumidor.

Finalmente, queremos señalar otra tecnología que suele ser desdeñada y que tiene que ver con la revolución de los medios de transporte: el container. Pues si decimos que las comunicaciones han logrado interconectar los lugares más recónditos del globo, esto ha implicado la virtualización de transacciones, pero al mismo tiempo la relevancia de la logística

como elemento central del proceso productivo. Solo como ejemplo, en una operación comercial vía marítima simple pueden participar hasta once países entre la constructora, la bandera, el registro, la compañía cuarteadora, la nacionalidad de los marineros, el origen de la carga, el destino, las aseguradoras, el agente naviero, etc. (Ferrando 2010). Asimismo, súmese que el 89% del volumen del transporte del comercio mundial es marítimo (UNCTAD 2006, en Ferrando 2010).

En síntesis, esta viñeta busca señalar que el desarrollo de las TICs supuso la disolución de barreras que van desde las de los modos de organización del trabajo, las de la división internacional del mismo, o de los modos de pensar las fronteras nacionales.

Ahora bien, la introducción de las TICs en el ámbito de la producción supuso la transformación de la misma en dos dimensiones centrales. Por un lado, los modos de organización del trabajo y apropiación del valor, permitiendo la flexibilización, la conectividad, la circulación de información; por otro, transformando radicalmente los modos de gestión de la producción y la estructura organizacional. Tanto a nivel del trabajo como al nivel de la organización “lo que es específico del modo de desarrollo informacional es la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de productividad” (Castells 1996:43). Pero, ¿cuál fue el lugar del conocimiento antes de la revolución tecnológica de la información y la comunicación? ¿No fue siempre el conocimiento volcado sobre el mundo objetivo lo que “agrega valor”?

Pensemos entonces el lugar que ocupa el trabajo como productor del valor en el proceso de organización de la producción y cómo la aceleración actual de este proceso libera esas fuerzas en una diáspora organizacional flexible y dinámica pero centrada en la misma lógica: la apropiación de los conocimientos de la fuerza de trabajo.

La producción del valor

En términos generales, sabemos que, en el proceso de transformación de las materias primas en mercancías, es el factor trabajo el que agrega valor al producto. Luego, este valor se transforma en el mercado en valor de cambio, adoptando formas que aun hoy nos parecen irreconocibles. Finalmente, aquel valor de uso reaparece en el momento del consumo como etapa final del proceso económico de satisfacción de necesidades.

Pero si ese valor “se agrega” ¿Dónde estaba antes? Marx explicó este momento clave del proceso productivo en el Capítulo V del Capital cuando explica que

(...) hay algo en que el peor maestro de obras aventaja, desde luego, a la mejor abeja, y es el hecho de que, antes de ejecutar la construcción, la proyecta en su cerebro. Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya en la mente del obrero; es decir, un resultado que tenía ya existencia ideal. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia que le brinda la naturaleza, sino que, al mismo tiempo, realiza en ella su fin” (Marx 1867:130).

Esto es, el valor agregado en el proceso de producción no es solo el tiempo de trabajo. Ese tiempo de trabajo, es el indicador, la medida del salario. Pero lo que sucede en el proceso es también la objetivación de la subjetividad humana: la imagen que proyecta el cerebro y que es una parte del sujeto trabajador cuyo fin es dar forma a la naturaleza. En este sentido, cuando el producto del trabajo se transforma en una mercancía, con un valor intercambiable, abstrae esa subjetividad. En este sentido, en los Manuscritos Marx (1844) cuando a la mercancía se separa del trabajador se lleva no solo el producto del trabajo (el tiempo puesto en él) sino también el trabajo propiamente dicho (la idea proyectada en él), y con ella “ser genérico del hombre” (su fin como humano: ser un animal laborans).

En síntesis, el valor agregado, lo que produce el valor de la mercancía, es ese plus de subjetividad. Y al mismo tiempo, es ese valor agregado el que realiza al trabajador, lo hace digno, lo dota de una identidad.

El trabajo es poiesis, podríamos decir poesía, pues construye nuevos sentidos en el mundo al mismo tiempo que imprime una identidad al trabajador: lo hace humano. ¿Cómo se construye una identidad? Christophe Dejours (2000), entiende también al trabajo como ese movimiento de una subjetividad que se objetiva, solo que señala que en ese proceso el sujeto se encuentra con la resistencia del mundo a ser modificado. Esta resistencia la denomina "lo real del trabajo", y es lo que lleva al sujeto a fracasar por un lado, y a innovar, crear, reinventarse por el otro. En este reinventarse el sujeto se reconoce a sí mismo. Es más, en tanto el trabajo no es nunca una actividad solipista sino esencialmente social (se trabaja con otros, para otros, por otros) es ese reconocimiento la esencia del trabajo: “Para que el juicio de reconocimientos sea posible, es necesario y condición sine qua non una comunidad de pares, una comunidad de pertenencia” (Dejours 2000:4).

Ahora quisiera llamar la atención sobre un punto: para que las reglas de trabajo puedan ser construidas, transformarse, haciendo de este modo evolucionar el trabajo, el oficio, la comunidad de pertenencia, la empresa, inclusive la ciudad, es necesario un "espacio de discusión" (es un concepto). Es decir, un espacio estructurado como un "espacio público" o aún un espacio donde la gente pueda confrontar diferentes puntos de vista, asociando elementos heterogéneos de orden ético, político, social, sanitario, subjetivo, etc. (Dejours 2000:5)

Este espacio público no es necesariamente un espacio físico. Es el espacio del contrato psicológico que Schvarstein (2005) define como el “trato con otros”: cuyo producto es un contrato singular de pertenencia a la organización. En este sentido, el con-trato será saludable mientras permita la adaptación activa a la realidad y como movimiento de apropiación del acto (Schvarstein 2005).

Pues bien, la tesis que sostenemos es que ese saber hacer del trabajo colectivo el que está en disputa entre el trabajador y el no trabajador. Es la disputa por ese conocimiento lo que ha definido las crisis dentro del capitalismo.

De la acumulación primitiva al taylorismo

Para Perrow (1992) el problema originario del capitalismo es el disciplinamiento de la mano de obra. Las rápidas mejoras en el transporte y la densidad de la población llevaron a un rápido aumento de la demanda que desbordó el modelo de producción a cargo de pequeños artesanos y el putting out característicos del proceso de acumulación primitiva. El desafío para este capitalismo era doble: por un lado, ¿de qué manera “convencer a las personas de ingresar a esos infiernos corporales, esclavitud voluntaria, ejércitos laborales”? (Perrow 1992:24), por el otro, ¿cómo construir una fuerza de trabajo dócil cuando la experiencia histórica de esos trabajadores estaba fuertemente ligada a la vida agraria, al gremio medieval, a sólidos lazos sociales vinculados al trabajo?

Pues no solo se trata de obtener su “tiempo”, sino principalmente de arrebatárles su principal arma: el conocimiento del trabajo. El gremio era el lugar del aprendizaje, «fábrica» de obreros hábiles, depositarios y transmisores del oficio.

Y el obrero lo sabe. Mucho después de la disolución de los gremios, se guarda el oficio como patrimonio familiar, como una forma obrera de resistencia a su poder (...) El «oficio» constituirá de manera sistemática y general —durante todo el siglo XIX— la piedra angular sobre la cual será construida la organización obrera, su capacidad de resistencia, su fuerza (Coriat 1982:11-13)

Esta disputa entre capital y trabajo alrededor de los conocimientos del trabajador se encuentra en el núcleo de las transformaciones de los modos de organización de la producción en el siglo XX. En este sentido, el taylorismo es la fase consciente de este proceso de expropiación. “Lo que diferencia a Taylor de sus predecesores, es el hecho de haber constituido al oficio mismo en blanco de ataque, en obstáculo a salvar” (Coriat, 1982:23).

Por medio del estudio de los tiempos y los movimientos el taylorismo extrae del trabajador esos conocimientos que, si en términos de trabajo concreto simplifican la tarea, implican una transferencia de poder a la gerencia. Así, Taylor hace posible la entrada de trabajadores no especializados en la producción derrotando al sindicalismo; y en un mismo movimiento, en término de trabajo abstracto, baja los costos de producción, rentabilizando el capital. Se construye así ese extravío del pensamiento contemporáneo de los Tiempos Modernos que solo vio en la automatización y rutinización del trabajo el “aburrimento” del trabajador y no la anulación del saber.

De la familia Falcón a la familia Toyota³

La década del 70 implicó una aceleración de esta tendencia a la expropiación del conocimiento del trabajo. El núcleo del problema es identificado ahora en la excesiva rigidez de un modo de organización de la producción que se sustenta en una altísima capacidad de consumo, y un mercado estable y sólido.

En este sentido, es muy interesante leer la introducción de Richard Sennett (2006) en su último libro "La cultura del nuevo capitalismo". Sennett hace un mea culpa, en nombre de la New Left y el progresismo occidental, acerca de cómo el discurso que proponía que "desmantelando instituciones [se] producirían comunidades", solo produjo un aumento de la fragmentación, la dispersión y la flexibilización (Sennett 2006:10). Características estas de las organizaciones necesarias para desarrollarse en el nuevo contexto.

Dos elementos se combinan. Por un lado, el quiebre de los acuerdos de Bretón Woods que libera una cantidad de capitales al mercado en busca de altas rentabilidades, provocando el crecimiento inusitado del sector financiero; por el otro, una crisis de la economía motorizada por los países de la OPEP. Al tiempo que occidente caía en cuenta de la crisis, surge en oriente un nuevo modo de encarar el proceso productivo que dará nueva aceleración a las transformaciones que venimos describiendo.

En Japón se combinan a su vez otros dos elementos. Por otro lado, desde 1949, la derrota de los sindicatos en la gran huelga de la industria del carbón, había llevado a la integración de estos como sindicatos internos de empresas. Por otro lado, la escasez de alimentos se había suplido con importaciones de productos de los aliados y los severos bombardeos durante la guerra casi anularon la capacidad industrial de Japón. Japón se encontraba frente a un contexto de escasez de recursos y lábil demanda, donde todos los conocimientos acumulados en las economías de escala, y en torno a la producción de grandes volúmenes no servían para nada. Los modelos americanos y que tan bien funcionaban en EE.UU. no eran aplicables.

Es en este contexto, entonces, en el que Taiichi Ohno (1912-1990) ingeniero de la japonesa Toyota, va a implementar una serie de cambios en los modos de producción que, al igual que Taylor, se volverán la expresión de una época. Porque si Taylor es apenas la personificación más significativa de una época donde la "eficiencia" y la "razón científica" era la moneda corriente, Ohno lo será de una época marcada por la calidad, la adaptación, la fluidez.

Podríamos resumir las innovaciones de Ohno en dos ideas. Por un lado, la "lean manufacturing", producción liviana sin desperdicios, que significa que en un proceso en flujo continuo las partes requeridas para el montaje alcanzan la línea de producción en el momento y en la cantidad (y calidad) en que son necesarias: cero stocks y Just In Time (JIT). Se trata de eliminar los "desperdicios", aquellos eventos, fenómenos y características de nuestro mundo que disminuyen nuestra capacidad de ocuparnos de lo que realmente nos importa. La clave del sistema está en producir a partir de la demanda, y no empujados por la oferta. No es el ingreso de materias primas lo que empuja al trabajador a ser más rápido, sino el vacío en la

marquesina. Y para ello la segunda implementación en Toyota fue la extrapolación de dos sistemas: el islote (de la industria textil), y el kan ban (de la logística supermercadista).

El primero implica romper el carácter unidimensional de las líneas de montaje y de fabricación, para concebir el taller como una red de mini líneas entre las cuales circula el producto, que pasa ya no por puestos individuales y tareas fragmentadas, sino por “islotos” de trabajadores. Estos islotes organizan pequeños grupos de trabajadores con funciones diversas, ritmos flexibles, y capaces de elegir las tareas estándar, el alistamiento hacia las líneas correspondientes, etc. De esta manera, el trabajador ya no realiza una serie de movimientos repetitivos “inconscientemente”, sino que recupera la decisión sobre los tiempos y modos de producción.

El segundo sistema, Kanban o "tablero", es otra importación de observaciones de Taiichi Ohno, en este caso, de los supermercados. Kanban son los testigos del proceso de producción. Cuando un cliente retira de la góndola un producto, la señal viaja hasta el principio de la línea de almacenamiento, demandando su reposición. En el proceso productivo es la señal del cliente que indica que un nuevo producto debe ser fabricado. De esta manera el proceso de producción se entiende como un flujo inverso en el cual los procesos finales de montaje van "tirando" de los materiales que requieren de los procesos precedentes.

Como sostiene Coriat, es la “fabrica mínima”, pero entre los excesos y desprecios se encuentran las personas. “No se trata de un método de gestión de existencias sino de un método de gestión de los efectivos por las existencias” (Coriat 1991:24). De esta manera se libera” a la fuerza de trabajo mientras que por otro lado se la precariza a través de la tercerización externa y la subcontratación interna, especialmente en las periferias del mundo.

La mano de obra está dividida así en dos grandes categorías: un núcleo central compuesto por asalariados permanentes y de tiempo completo, capaces de polivalencia profesional y de movilidad, y alrededor de ese núcleo una masa importante de trabajadores periféricos, entre los cuales hay una proporción importante de trabajadores precarios y de interinos con horarios y salarios variables (Gorz 1997:15).

En síntesis, la introducción de las TICs acelera la transformación de los modos de organización del trabajo al interior de las organizaciones, procesos de gestión que ya estaban ahí pero que se potencia y diseminan trastocando las estructuras organizacionales y económicas.

Estructuras organizacionales y poder

La revolución producto de los nuevos dispositivos de gestión de la información y la comunicación impactan en primer lugar en las relaciones en la que ellos median. El trabajo es la primera de esas relaciones, pero a través de él se trastocan todas las estructuras organizacionales y económicas. Pero sabemos que éstas son los modos de distribuir y

organizar las tareas, los roles y la comunicación tanto como las jerarquías y modos de distribución del poder y el control. Por lo tanto, veremos aquí como las nuevas TICs las modifican.

Organizaciones *smartphone*

En este contexto de transformación de los modos de organización de la producción, lo primero en resentirse es la estructura de las organizaciones. En primer lugar porque la conectividad construye redes donde la misma idea de organización, como unidad real, como objeto de estudio e intervención de una ciencia/disciplina, se pone en tensión. La liberación de las fuerzas productivas de la revolución informacional confiere a la estructura económica organizacional cuatro tendencias (Castells 1996:27):

- (1) La propiedad de los medios está cada vez más concentrada.
- (2) La convergencia de productos y plataformas para los conglomerados mediáticos.
- (3) La segmentación de las audiencias, adaptándose a ellas, para maximizar los ingresos por publicidad se fomenta mediante el movimiento de productos de comunicación entre plataformas.
- (4) Por último, el éxito de estas estrategias pasa a ser determinado por la capacidad de las redes internas de medios para encontrar economías de sinergia óptimas que aprovechen el entorno cambiante de las comunicaciones (Castells 2009:112).

Ahora bien, estas tendencias que Castells identifica para los medios de información (empresas de comunicación) caracterizan a toda la infraestructura organizacional de la economía globalizada, ya sean sectores financieros, agroalimentarios, tecnológicos, etc.; la concentración en conglomerados, la segmentación de los mercados y las economías de sinergia, caracterizan a todas las empresas globales.

Por otro lado, la transformación de los modos de organización de la producción disuelve la idea de organización hacia dentro de los límites constituidos. Primó, y aún lo hace como representación colectiva, la idea de la "pirámide organizacional". Esta pirámide representaba esencialmente dos cosas. Por un lado la imagen de la estabilidad y el orden, la racionalidad weberiana en términos de distribución de la autoridad y las tareas. En este sentido, como sostiene Richard Sennett (2006) la racionalidad permite un tiempo predecible y lugares transparentes.

Los tiempos largos de la planificación organizacional habilitan la posibilidad de un relato vida. Se crio, estudió, ingresó al trabajo, progresó y se jubiló. Este relato organiza auto comprensión de los sujetos, los dota de una identidad para sí. A su vez, esos tiempos discurren a través de una estructura transparente, donde todos tienen un lugar, cada uno el suyo, y esos lugares son claros para todos. A pesar de ser una prisión, la jaula de hierro puede llegar a ser un hogar psicológico

... a fines de la década de los sesenta comencé a entrevistar familias blancas de clase obrera en Boston, gente que pertenecía un su mayoría a la segunda o tercera generación de inmigrantes de la ciudad. Lejos de estar oprimida por la burocracia, esa gente hundía sus raíces en sólidas realidades institucionales. Sindicatos estables, grandes empresas, mercados relativamente fijos les servían de orientación; en este marco, los hombres y las mujeres de clase obrera trataban de dar sentido a su bajo estatus en un país en el que supuestamente se hacían pocas distinciones de clases (Sennett 2006:10).

Pero cuando la pirámide se desvanece, lo que aparece se asemeja más a un MP3 (Sennett 2006:45), aunque quizás Sennett deba reescribirse y pensarse a través de la imagen del smartphone. En este tipo de organización lo que prima es la unidad central de procesamiento, reduciendo o careciendo directamente de niveles jerárquicos. Esta mentalidad se organiza por una secuenciación no lineal, salta de una pista a la otra, establece tareas, juzga resultados, expande y estrecha la empresa, instala y desinstala aplicaciones (tercerización externa y subcontratación interna) según las necesidades y demandas.

Como consecuencias, Sennett (2006) señala tres transformaciones organizacionales: la baja lealtad institucional, que en este sentido no es producto de “una nueva generación con expectativas diferentes”, generación google, sino de la erosión del capital social, de los compromisos mutuos entre los trabajadores que los liberan de una lealtad para con la institución; una disminución de la confianza informal, debido a la imposibilidad de construir relaciones en el tiempo que alimenten esa confianza; y el debilitamiento del conocimiento institucional, por la incapacidad de las organizaciones de retener la experiencia en la resolución de problemas, que se construye de abajo hacia arriba.

Organización y sistemas de control

Por otro lado, este big ban organizacional impacta en los modos en que se gestiona el poder y el control en las sociedades. El desarrollo de las TICs tiene un efecto directo en el avance de los medios de comunicación de masas como fuerza hegemónica, construyendo un nuevo sujeto político: la “opinión pública”. Habermas entiende que los medios son por un lado fuentes de ampliación del espacio público, como una caja de resonancia, a nivel local, nacional e internacional, pero que al aumentar las formas de diferenciación entre actores y espectadores, personalizar los contenidos, y otros conjunto de factores, “llegan a fundirse en un síndrome que fomenta la despolitización de la comunicación política” (Habermas 1992:450).

En este sentido, el desarrollo de estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación constituye lo que Delleuze (1991) denominaba “sociedad de control” en contraposición con las Sociedad de Soberanía y las Sociedades Disciplinarias.

La idea de Delleuze es que mientras en la sociedad tradicional el poder se expresa mostrándose (honor, cuerpo, trono, oropeles) pues su ejercicio es a través de la ejemplaridad

“haz esto sino ve lo que puede sucederte”); en la sociedad disciplinaria el poder pasa a organizar la vida a través de Grandes Centros de Encierro reglados, normalizados, orientados a repartir el espacio y ordenar el tiempo. El panóptico es la figura arquitectónica que describe Foucault, que puede asimilarse a la gestión del time&motion de Taylor o al tipo ideal Burocrático de Weber.

Pero en las sociedades de control, el poder pasa hoy a ejercerse “al aire libre”. Ya no se trata de espacios cerrados, normas, vigilancia. Las tecnologías de información en la vida cotidiana permiten gestionar el poder en el medio abierto a través de la construcción de conocimiento a cada instante de la posición de un elemento en el. El poder sale del encierro, y se expande por la retícula de los flujos, no tiene lugar (lo ocupa todo) no tiene tiempo (es continuo). El panóptico se virtualiza en la nube del Big Data.

El poder adopta ahora el dispositivo “pos panóptico” (Bauman 2000:16). El pos panóptico es, según el sociólogo polaco, el modo de organizar el poder en la época de la Modernidad Líquida. Esta modernidad está caracterizada por dos procesos. El primero es el de la disolución de las lealtades tradicionales, esto es, la liberación de los vínculos de aquellas conexiones donde la historia, la tradición, el sentimiento, la moral se vuelven un “peso” que resiste al cambio: al intercambio (comercial). Se trata entonces que las relaciones encuentren un único nexo: el dinero. Transformar las relaciones sociales en transacciones no implica solo pensar en términos de comercio, sino de acción social, en tanto eliminar todo aquello que “medie” entre los sujetos.

El segundo proceso es descrito como el desvinculamiento entre elección individual y proyecto colectivo, no tanto en términos de “individualismo”, sino como desaparición de los códigos y claves de identificación que la sociedad establece entre los estamentos como “puntos de orientaciones estables”. Estos puntos son las instituciones de la sociedad disciplinaria, las máscaras (personae) que cubren y protegen a las personas pero al mismo tiempo las hacen visibles e identificables. En su lugar, estas máscaras sociales son reemplazadas por el Imperio de la Biografía, la identidad del yo como mantenimiento de una crónica coherente se lleva a cabo en un contexto de elección múltiple, donde el sujeto, por un lado, elige su “estilo de vida” y, por el otro, supone la existencia de la relación pura, desaparición de los criterios externos y el anclaje de la relación en una apertura mutua (Bauman 2000, Sennett 1974)

Por su lado, Anthony Giddens (1997), describe el pos panóptico a partir de cuatro elementos: la fractura del vínculo entre el espacio y un tiempo que le corresponde (que implica el vaciamiento del espacio/tiempo por uniformización, como en el reloj digital, donde no “vemos” correr el tiempo); como consecuencia, el desenclave institucional (en el sentido que las instituciones se deslindan de sus territorios y circunstancias locales y se re articulan en regiones espaciotemporales indefinidas); la necesidad entonces de sistemas expertos, hechos de códigos y lenguajes ininteligibles para los ciudadanos de a pie.

Y finalmente, la flexibilidad general y su impacto en la confianza. La mayoría de los hechos de la vida están sometidos a revisión continua a la luz de nuevas informaciones y conocimientos. Pero como un elemento central del conocimiento científico no es la certeza

sino la duda, la flexibilidad mina la vida cotidiana, y en este sentido, mina el “conocimiento inductivo débil” que se sostiene en esas “máscaras” (Sennett 1974).

En la “organización smartphone” la unidad central manda, pero elude rendir cuentas: separación control y responsabilidad. La transformación de la autoridad en control, implica entonces el pasaje de una relación conflictiva (de dependencia y confianza, donde el otro se me opone pero me completa), a una relación donde el otro se desliga de la responsabilidad. Este es el desplazamiento de las autoridades por los gestores, Los consultores son exactamente aquellos que el modo de control organizacional necesita: llevar adelante los cambios sin preocupación por las consecuencias de los mismos.

Pero, ¿Quiénes entonces pueden estar preparados para sobrevivir en este contexto incierto, cortoplacista, descomprometido? Veamos finalmente las consecuencias en la subjetividad de este contexto organizacional.

Subjetividad e identidad en el trabajo

Decíamos al comienzo que la centralidad del trabajo en la definición del hombre va más allá que la de ser mero medio de satisfacción de necesidades. El trabajo es esencial por dos características. Por un lado, es la fuente del reconocimiento, el lugar donde el hombre se encuentra a sí mismo y frente a los demás como “algo más” que un mero ejecutor de las tareas, alguien capaz de vencer la “resistencia del mundo” aportando “eso que solo él posee”: imaginación, creatividad, poiesis. Por otro lado, esta actividad no es nunca una actividad solipsista. “Basta de robinsonadas” decía Marx a la economía política. El trabajo es siempre una actividad intersubjetiva, donde los hombres encuentran y reinventan las “reglas del arte” (Dejours 2000).

Ahora bien, sostiene Dejours, esta comunidad es imposible en las actuales condiciones de organización de la producción. “Para que el juicio de reconocimientos sea posible, es necesario y condición sine qua non una comunidad de pares, una comunidad de pertenencia” (Dejours 2000:9). Pero esa comunidad se ha disuelto en la distancia que instalan las nuevas formas del control y gestión soportadas en las tecnologías de información y comunicación.

De esta manera, las estructuras materiales y políticas ponen al sujeto ante el desafío de afrontar un sistema que no puede leer, que no le da pistas, cortoplacista en cuanto a los compromisos. Cuando todo es posible, qué hacer?. Solo un determinado tipo de ser humano es capaz de prosperar, alguien capaz de manejar relaciones de corto plazo, donde la confianza no proviene de un compromiso mutuo sino de supuestos utilitaristas. Alguien con la capacidad de desarrollar “talento” (Sennett 2006:11).

El talento no son los saberes, no es el conocimiento que proviene de una experiencia, sino los conocimientos ya existentes “antes” de la experiencia: conocimientos del sentido común. Virno (2003) lo llama el “general intelect”. La capacidad de trabajar en equipos (¿pero no era el trabajo colectivo la esencia del trabajo?), la “flexibilidad”, la capacidad de comunicar, etc. El talento es el nombre que lleva la mercantilización de las disposiciones humana (Virno 2003).

Peiró (2004) identifica, por ejemplo, estas características en los nuevos trabajadores de los servicios:

- Competencias y habilidades adecuadas para las relaciones interpersonales y para el trato con el cliente.
- Capacidad crítica frente a la falta de control
- Adecuada capacidad para la solución de problemas y para el trabajo bajo condiciones de incertidumbre y ambigüedad.
- Trabajo emocional

Pero, ¿dónde se aprenden? ¿Qué tipo de saberes, experiencias, conocimientos, implican?

Y finalmente, retomando a Sennett, este tipo debe ser alguien con la capacidad de renuncia, la capacidad de desprenderse del pasado, o mejor, de no hacer del mismo una experiencia.

Todas estas determinaciones impactan en la desaparición del trabajo como constructor de identidades. El trabajo, en tanto provee al trabajador de un conocimiento, le otorga a su vez una identidad. El trabajo que niega esos saberes, que aliena al trabajador, incluso, de sus disposiciones más humanas, deja de ser trabajo. “El trabajo, en el sentido de poiesis, que se hace, no está más en el trabajo en sentido social, que tenemos” (Gorz 1995: 2).

¿Dónde están los sujetos de la modernidad entonces?

Las nuevas formas de producción configuran nuevos sujetos sociales. Veíamos la tesis de Sennett (2006) quien partiendo de cómo estas nuevas formas de constitución de un mundo fluido, que solo puede ser habitado por un determinado tipo de ser humano capaz de prosperar, se preguntaba ¿dónde están estos sujetos?

Ya en las primeras investigaciones sobre el concepto de “globalización” el debate sobre las formas económicas llevaba consigo el debate por los sujetos y clases sociales que la habitan, y en el caso de Berger y Huntington (2002), la transportan. Estos autores, dentro del marco de un proyecto de investigación del Instituto de Cultura Económica de la Universidad de Boston sobre diez países, donde escriben el proceso desde la escala cultural y configuran al sujeto de la globalización dentro de cuatro “vehículos”, a modos de clases.

En principio con una mirada escéptica, señalan la emergencia de una cultura global, “estadounidense en realidad”, “que penetra en el resto del mundo tanto a nivel de la elite como en el nivel popular” (Berger y Huntington 2002:13) a través de cuatro vehículos: la cultura de Davos (en el sentido de una clase de yupiies globales, cosmopolitas, desarraigados), el faculty club (en el sentido de un inteligencia occidental que alimenta las instituciones artísticas, culturales y educativas), la macdonalización (en términos de una cultura popular que se constituye en el consumo masivo, consumo sacramental), y el de los movimientos populares

(la internacionalización de las demandas de una sociedad civil global, donde se incluyen los nuevos movimientos religiosos, especialmente el protestantismo evangélico pentecostal).

Estas culturas portan la globalización, pero no porque homogeneicen el mundo, sino por su capacidad de individuación: “potencian la independencia del individuo por encima de la tradición y la colectividad” (Berger y Huntington 2002:29). El proceso de globalización es entonces también el de la localización. Dijimos a nivel económico, pues los flujos globales anclan en los espacios regionales, eludiendo la escala nacional y destacando las capacidades de los territorios para anudarse en redes (Sassen 2007).

Así, Sassen (2007) identifica también la emergencia de una clase global de desfavorecidos (Sassen 2007:228) constituida por aquellos incluidos en el régimen de derechos humanos, las comunidades de inmigrantes y diásporas globalizadas, los grupos de resistencias transnacionalizados a través de las tecnologías de información y comunicación, y en general, una comunidad que comparte cierta “conciencia de la globalidad”. “Los actores locales y las causas locales constituyen en lo concreto nuevos tipos de actividad política y subjetividad global” (Sassen 1998:236).

El término de “Ciudad global” es utilizado por Sassen (1995, 2008) para señalar las transformaciones de la ciudad a partir de siete hipótesis: la dispersión geográfica de las actividades económicas así como su integración (trabajo de gestión, de coordinación, de servicio y de financiación de las operaciones), la complejidad de las funciones centrales de las empresas que tienden a subcontratar; la agregación de servicios especializados que operan en los mercados más complejos y más mundializados; la exteriorización y relocalización de las funciones complejas y no estandarizadas; la red global de filiales o asociados en sistemas urbanos transnacionales; la desigualdad socioeconómica y espacial en el seno de las ciudades producto del número creciente de equipos altamente cualificados y de sociedades de servicios especializados; la informatización (y nosotros agregaríamos ilegalización) de una serie de actividades económicas que no pueden rivalizar por el beneficio con las empresas más rentables pero generan los medios de subsistencia.

En síntesis, los sectores punteros de la economía urbana, concentrados, deslocalizados, informatizados, constituyen necesariamente una enorme cantidad de empleos de tipo manual y bajo salario, muchos ocupados por mujeres inmigrantes: trabajadores administrativos, de limpieza o de mantenimiento para las oficinas vanguardistas, camioneros para transportar su software o el papel higiénico. “Aunque este tipo de trabajadores y empleos nunca están representados como parte de la economía global, son de hecho parte de la infraestructura necesaria para gestionar e implementar dicha economía, incluyendo una forma tan avanzada de ésta como pueden ser las finanzas internacionales” (Sassen 2008)

De esta manera, se destaca una “contrageografía” (Sassen 2008) para plasmar esa dimensión informal e ilegal que es la infraestructura institucional de los flujos transfronterizos y los mercados globales que son empleados para fines distintos a aquéllos previstos originalmente. Migrantes en busca de trabajo, tráfico ilícito de seres humanos, “trabajadores con salarios modestos, muchas veces mujeres del Sur” (Sassen 2008). Así la ciudad de la globalización no es solo la ciudad global interconectada con el mundo a través de las nuevas tecnologías y los “vehículos” sociales (Berger y Huntington 2002), sino que entreteje de

manera constitutiva las polaridades sociales (Norte - Sur, Centro - Periferia) que caracterizaban al capitalismo de la modernidad, en una interpenetración de riqueza y pobreza, de urbe y ciudad. Así, el término da lugar a la posibilidad de pensar los sujetos políticos de la “resistencia urbana”. En este sentido, “la cultura dominante puede nivelar solo una parte de la ciudad. Y mientras el poder corporativo inscribe estas culturas y las identifica con el “otro”, devaluándolas, ellas están presentes por todos lados” (Sassen 1998)

Síntesis: tres ideas fuerza

En síntesis, a través de este Escenario de la Modernidad queremos señalar tres “ideas – fuerzas” que pueden servir de hipótesis de lectura de este libro o que bien pueden permanecer a lo largo de la cursada como preguntas a indagar.

En estas tres tensiones encontramos un elemento común. Es la desfiguración de la confianza social. Por su efecto y origen en el modo de organización del trabajo y la producción (enajenación del ser genérico), por su transformación de la estructura de disposición de las identidades (la ciudad global) y por la transformación de los modos de interacción social (sociedad de la información y la comunicación).

En primer lugar, la idea fuerza es la del trabajo como saber. La aceleración del desarrollo de las tecnologías de información y comunicación provocan la transformación de los modos de acumulación y de organización del trabajo. Asistimos principalmente a la constitución de un nuevo límite del antagonismo capital-trabajo en términos de apropiación de los saberes de los trabajadores (alienación). En este sentido, la tensión que nos deja esta clave de lectura ¿es la subjetividad una mercancía o es el elemento central de la identidad poética?

En segundo lugar, la idea fuerza es la del poder como relación. Las nuevas configuraciones organizacionales tienen a “reducir las obligaciones recíprocas” entre los polos de la autoridad, horadando las relaciones subjetivas. Es el fin del compromiso mutuo del poder (Bauman 2000). En este sentido, la tensión es ¿podemos reconstruir relaciones de poder que no mercantilizan o cosifican al otro?

Finalmente, la idea fuerza es la del sujeto de la modernidad tardía. La modernidad construye una sociedad donde “la compasión es cada vez más difícil de encontrar” pues “los grupos que la suministraban son demasiado débiles para cargar con el peso o han desaparecido” (Perrow 1992: 53). En mundo urbano en el que desaparecen los códigos que identifican colectivos y espacios sociales, sobre qué soportes organizacionales podemos reconstruir la confianza social, los puntos de orientación para encontrarnos con otro.

Bibliografía

- Bauman Zygmunt (2000). *La Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Berger, Peter y Samuel Huntington (2002). *Globalizaciones Múltiples. La diversidad cultural del mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Castells Manuel (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1. México: Siglo XXI Ed.
- Castells, Manuel (2001): *Internet y la Sociedad Red. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento*. Recuperado de <http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain3.html>
- Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Coriat, Benjamin (1982). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI
- Coriat, Benjamin (1992). *El taller y el robot*. Madrid: Siglo XXI.
- Coriat, Benjamin (1993). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI:
- De Ipola, Emilio (1997). *Las cosas del creer: creencia, lazo social y comunidad política*. Buenos Aires: Ariel
- Dejours, Christophe (marzo 2000). *Psicodinámica del trabajo y vínculo social*. Revista *Actualidad psicológica*, 274, 2-5.
- Delleuze, Gilles (1991). "Posdata sobre las sociedades de control". En Christian Ferrer (Comp.) *El lenguaje literario*, Tº 2, Ed. Nordan, Montevideo, 1991.
- Ferrando, Alonso (2010). *Globalización, Comercio y transporte marítimo*. Buenos Aires: CERA – Instituto de Estrategia Internacional.
- Freud, Sigmund (1986). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Madrid: Alianza Editorial
- Giddens, Anthony (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- Gorz, Andre (1997). *Misericordias del Presente y Riquezas de lo Posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Habermas, Jürgen (1992). *Facticidad y validez. Sobre el Derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*. Madrid: Trotta.
- Held, David y Anthony Mc Grew (2002). *Globalización y Antiglobalización*. Barcelona: Paidós.
- Hirst, Paul y Grahame Thompson (1996). *Globalization in question*. Cambridge: Polity Press.
- Hobsbawm, Eric (2009). *La era de las revoluciones*. Buenos Aires: Crítica.
- Hobsbawm, Eric (2013): *Un tiempo de rupturas. Sociedad y cultura en el siglo XX*. Barcelona: Planeta.
- Ibarra Colado, Eduardo (2006). "¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas". En De la Garza, Enrique: *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México: Editorial Anthropos.
- Le Mouel, Jacques (1997). *Crítica de la Eficacia. Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Marx, Karl (1844). *Manuscritos Económico Filosóficos de 1844*. Buenos Aires: Colihue.
- Marx, Karl (1867). *El Capital*, T. I. Capítulo V. México: Fondo de Cultura Económica.

- Peiró, José María (julio-diciembre de 2004). "El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo". *Revista de la Univ. Psychol.* Bogotá, Colombia, 179-186
- Perrow, Charles (1992). "Una sociedad de organizaciones". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 59, 19-55.
- Sassen, Saskia (1995). *La ciudad global: una introducción al concepto y su historia*, *Brown Journal Of World Affaire*, VOL. 11, 27-43.
- Sassen, Saskia (1998). *Globalization and its discontents*. New York: The New Press.
- Sassen, Saskia (2007). *Apuntes para una sociología de la Globalización*. Buenos Aires: Katz Ed.
- Sassen, Saskia (2008). *Actores y espacios laborales de la globalización*. *Papeles*, 101, Madrid: Fuhem e Icaria Editorial.
- Schvarstein, Leonardo (2005). "Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización". En Schvarstein, Leonardo y Luis Leopold (comp.). *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Editorial Piados.
- Schvarstein, Leonardo (2005). *Trabajo y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Sennett, Richard (1974). *El declive del hombre público*. Barcelona: Península.
- Sennett, Richard (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sennett, Richard (2000). *La corrosión del carácter Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Suárez, Francisco (1971). *Introducción al estudio de la sociología de las organizaciones*. Buenos Aires, UBA, clase inaugural.
- Thompson Grahame (junio 1999). *Introducción: situar la globalización*. *Revista Internacional de Ciencias Sociales (UNESCO)*, 160, 1-17.
- Thompson, Edward Palmer (2000). *Costumbres en común*. Barcelona: Crítica.
- Virno, Paulo (2003). *Gramática de la multitud*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Weber, Max (1944). *Economía y sociedad*. Buenos Aires: FCE.

CAPÍTULO 2

Factores de riesgo psicosociales, evaluación en un hospital público⁴

Martín Erralde

El capítulo propone abordar el concepto de Factores de Riesgo Psicosociales, su evolución histórica, diferentes definiciones, su emergencia en el ámbito de la salud y la seguridad laboral y el estado actual del conocimiento sobre el tema en la Argentina. Se mencionarán los nuevos factores de riesgo emergentes en el trabajo, producto de los cambios en el mundo del trabajo, vinculados con aspectos técnicos, organizativos y también socioeconómicos, demográficos y políticos, que han dado lugar a la aparición de nuevos riesgos que pueden provocar un mayor nivel de estrés laboral, repercutiendo negativamente en la salud y seguridad de los trabajadores.

Se desarrollará la vinculación entre los Factores de Riesgo Psicosociales en el Trabajo y el estrés laboral, y las consecuencias de éste último en la salud psíquica y mental de los trabajadores y sobre las empresas y organizaciones.

Finalmente se compartirán los datos y análisis surgidos de una investigación en un hospital público de la Provincia de Buenos Aires respecto de la presencia de dichos factores de riesgo en el sector de administración y de atención al público. Para el relevamiento se utilizó el Cuestionario COPSQ-Istas 21, que mide 6 dimensiones que agrupan 20 factores de riesgo psicosocial. Se expondrán los resultados obtenidos a partir del relevamiento.

⁴ El trabajo presentado, forma parte de actividades de extensión, llevadas a cabo en el marco de un proyecto aprobado en la 4ta convocatoria de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en torno a la problemática “Entorno psicosocial y estrés en trabajadores sanitarios de la sanidad pública: atención hospitalaria. Riesgos laborales psicosociales”.

Factores de Riesgo Psicosociales en el Trabajo (FRPST)

Evolución histórica y emergencia en el ámbito de la salud y la seguridad laboral

Durante las últimas décadas del siglo pasado la prevención de riesgos laborales en Europa ha experimentado cambios importantes (Peiró, 2004). Uno de los más significativos ha sido la consideración de la salud desde una concepción biopsicosocial⁵ y el reconocimiento de la necesidad de la promoción de la salud en los lugares de trabajo. Este cambio de concepción ha impulsado algunas consideraciones relevantes, tales como la inclusión de los riesgos ergonómicos y psicosociales dentro de la prevención de riesgos y accidentes laborales; la consideración de los problemas de salud originados por los riesgos psicosociales como consecuencia de una inadecuada prevención de riesgos; el reconocimiento del aumento de la vulnerabilidad ante riesgos generada por los factores psicológicos y, por último, la formulación de diversas estrategias psicosociales para la prevención (por ejemplo, la información, la formación y la participación de los trabajadores).

Diversos estudios marcan la importancia de los factores psicosociales como determinantes de la salud laboral de los trabajadores (Artazcoz, 2002), lo que ha llevado a organismos internacionales como la OIT y la OMS a señalar la relevancia del problema e impulsar grupos de trabajo y estudios que permitan un conocimiento más detallado de la situación y de las estrategias de prevención e intervención. En consonancia, varios países de la UE han comenzado a legislar de modo expreso y específico sobre algunos de los principales “riesgos psicosociales”.

En el año 2000, la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (<https://osha.europa.eu/es>) llevó a cabo una encuesta entre todos los países de la Unión Europea sobre necesidades de investigación y análisis técnico, donde entre sus resultados surge que los factores de riesgo psicosocial fueron considerados los más prioritarios (Velázquez Fernández, 2007).

Este contexto ha favorecido en Europa el desarrollo de investigaciones y prácticas profesionales vinculadas al análisis y prevención de este tipo de riesgos, generando investigaciones sobre estrés, Burnout, acoso psicológico y otros fenómenos psicosociales, al tiempo que se ha prestado mayor atención a los factores de riesgo psicosocial propios del ambiente laboral. En este sentido, ha cobrado relevancia la investigación y análisis enfocados en los sistemas de trabajo en tanto origen de dichos riesgos (Peiró, 2004).

⁵ La salud se define en el Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud como «un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». En 1978, la Oficina Regional de la OMS para Europa, con sede en Copenhague, se refirió a la salud como un proceso dinámico que depende en gran medida de la capacidad individual para adaptarse al entorno: estar sano significa, pues, mantener una actividad intelectual y social, por más que puedan existir ciertas afecciones o minusvalías.

Los conceptos con los cuales se fue analizando lo que actualmente se denominan “riesgos psicosociales en el trabajo” (RPST) fueron evolucionando desde la crisis de los años 1970 (Neffa, 2015).

Ya en 1966, un informe presentado al Departamento de Salud y Servicios Humanos de EEUU, señalaba al estrés psicológico como un hecho cada vez más frecuente en el lugar de trabajo. Este informe precisaba la emergencia de “...nuevas y sutiles amenazas para la salud mental”, con el consiguiente riesgo de trastornos somáticos, como enfermedades cardiovasculares (Sauter, Murphy, Hurrell, & Levi, 2001).

En la actualidad, algunos informes indican que el estrés en el trabajo, que es una de las consecuencias de la exposición a factores de riesgo psicosociales (Moncada i Lluís, 2005), se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad laboral en Norteamérica y Europa. En Europa es responsable de entre el 50 y 60% de todos los días de trabajo que se pierden (OIT, 2005), en tanto un estudio Chileno estima que causa el 50% del ausentismo, 40% de la rotación y tiene consecuencias significativas en la productividad laboral (Guic S, Bilbao R, & Bertin, 2002).

En España, los estudios de S. Moncada y otros muestran que

...debido a la crisis los factores de RPST se han agravado considerablemente. El ritmo de trabajo aumentó, la cantidad de trabajo a cargo de cada trabajador es mayor debido a que se redujo la plantilla de personal, el riesgo de inseguridad en cuanto al empleo está ahora más presente, el trato de los empresarios hacia los asalariados se expresa con menos respeto y trato justo y los trabajadores tienen un menor margen de autonomía y de control sobre su propio trabajo, con lo cual corren el riesgo de tener una peor salud mental que en el pasado y con respecto a los asalariados con mayor antigüedad, que no vivieron estos procesos de ajuste (Neffa, 2015 p. 94).

FRPST

Conceptualización

El concepto de Factores de Riesgo Psicosocial proviene del campo de la psicología del trabajo y las organizaciones y se enmarca dentro del estudio de la relación entre el trabajo y la salud. La OIT los define como:

las interacciones entre, por un lado, el contenido, la organización y gestión del trabajo y las condiciones ambientales y, por el otro, las funciones y necesidades de los trabajadores, que podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia, (OIT, 1986).

El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) del Ministerio de Trabajo de España, define el concepto de factores de riesgo psicosociales como:

aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar como a la salud (física, psíquica o social) del trabajador, como al desarrollo del trabajo (Moncada, Llorens, Andrés, Moreno, & Molinero, 2014).

Michel Gollac los define como:

los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores (Gollac, 2013)

Neffa en una definición exhaustiva, plantea que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a:

las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. Están directamente relacionadas con factores condicionantes: los riesgos del medio ambiente (agentes físicos, químicos y biológicos, tecnológicos y de seguridad), y las condiciones de trabajo (que incluyen el contenido y la organización del trabajo, la duración y configuración del tiempo de trabajo, el sistema de remuneración, las características de los medios de producción y el impacto de las nuevas tecnologías, los servicios sociales y de bienestar ofrecidos por la empresa, la relación salarial y los modos de gestión de la fuerza de trabajo, la aplicación de la ergonomía y las posibilidades de participar en la prevención de los riesgos).

Estos factores interactúan y se desarrollan según sean las relaciones sociales en el trabajo (con la jerarquía, los colegas, subordinados, clientes y usuarios) todo lo cual actuando a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos pueden afectar y llegar a dañar tanto a la salud física, psíquica y mental del trabajador como al desempeño de su labor en la empresa, impactando sobre la productividad, la calidad de la misma y la competitividad. Finalmente repercuten a nivel macroeconómico sobre el sistema de seguridad social incidiendo sobre el gasto público en materia de salud. Se asume un modelo multicausal que implica que diversos factores causales existentes (los ya mencionados y otros aún desconocidos) pueden interaccionar en la realidad, de manera que una misma dolencia, daño o enfermedad tiene en la práctica diversas causas y que a su vez, una misma causa puede estar relacionada

con diversos efectos (enfermedades o trastornos de la salud concretos) (Neffa, 2015 p.113).

Por su parte Gil Monte define en primer lugar los factores psicosociales como:

las condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras. Los términos “organización del trabajo” y “factores organizativos” son intercambiables en el contexto laboral con “factores psicosociales” para señalar las condiciones de trabajo que conducen al estrés (Gil-Monte, 2012).

Luego plantea que dichos factores pueden tanto favorecer como perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas. Si son favorables, fomentan el desarrollo personal de los individuos, mientras que al ser desfavorables conllevan el riesgo de perjudicar la salud y el bienestar de los trabajadores. En este último caso hablamos de riesgo psicosocial, que es fuente de estrés laboral y que tiene el potencial de causar daño psicológico, físico o social a los individuos.

Según el autor, los riesgos psicosociales propios de la actividad laboral, pueden ser causados por un deterioro o disfunción en:

- a) Las características de la tarea: cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc.
- b) Las características de la organización: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc.
- c) Las características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad
- d) La organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.

Los Factores de Riesgo Psicosocial vinculan entonces la organización del trabajo con la salud de los trabajadores. Aunque esta relación no es tan evidente como la que existe con otros factores de riesgo como el ruido o los contaminantes, no dejan de tener consecuencias sobre personas y organizaciones. En el caso de los factores psicosociales, los efectos sobre la salud son más intangibles e inespecíficos, y su relación está dada por el proceso psicológico conocido como “estrés”, que bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, puede ser precursor de otras enfermedades. El estrés sería, entonces, el nexo entre los factores de riesgo psicosocial y los problemas de salud, tanto física como psicológica y social. En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo el origen de ésta, y el estrés el precursor de enfermedades o trastornos de salud.

Estos riesgos se presentan de manera significativa en todos los sectores de actividad, aunque los más relevantes informes de organismos internacionales evidencian que determinados sectores sufren con mayor intensidad el impacto de tales riesgos, como es el caso del sector Servicios, hoy dominante en nuestro sistema económico y que emplea a mayor número de personas que los sectores industriales (Observatorio permanente de riesgos psicosociales, OIT).

Nuevos Factores de Riesgos Psicosociales emergentes en el trabajo y su localización

El informe publicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (<https://osha.europa.eu>) sobre riesgos psicosociales en el trabajo revela un incremento en las tasas de prevalencia de algunos riesgos psicosociales. Los cambios en el mundo del trabajo acaecidos en las últimas décadas, fundamentalmente los cambios técnicos u organizativos, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno de la globalización, han dado lugar a la aparición de nuevos riesgos, denominados riesgos psicosociales emergentes, que tienen consecuencias sobre la salud de la población debido a que pueden provocar un mayor nivel de estrés laboral, repercutiendo negativamente en la salud y seguridad de los trabajadores.

Estos riesgos han sido agrupados en cinco áreas:

- a) Nuevas formas de contratación laboral;
- b) Envejecimiento de la población laboral activa y retraso en la edad de jubilación;
- c) Intensificación del trabajo;
- d) Fuertes exigencias emocionales en el trabajo, junto con un incremento del acoso psicológico y de la violencia, en especial en los sectores de la asistencia sanitaria;
- e) Desequilibrio y conflicto entre la vida laboral y personal.

Riesgos psicosociales y estrés

El riesgo laboral se define como la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo; a nivel biológico éstos son los accidentes de trabajo (AT) y las enfermedades profesionales (EP); a nivel psíquico y mental son las patologías generadas por los RPST.

Los riesgos psicosociales vinculan entonces la organización del trabajo con la salud psíquica y mental de los trabajadores. Aunque esta relación no es tan evidente como la que existe con otros factores de riesgo tales como las condiciones de seguridad (lugar y superficie de trabajo, máquinas y equipos, riesgos eléctricos, de incendio, manipulación y transporte), medio ambiente físico (temperatura, humedad, ventilación, iluminación, ruido, vibraciones,

radiaciones), contaminantes (químicos o biológicos) o la carga de trabajo (mental o física), no dejan de tener consecuencias sobre personas y organizaciones. En el caso de la exposición a los factores de riesgo psicosociales, los efectos sobre la salud son más intangibles e inespecíficos, y se manifiestan a través de una serie de mecanismos psicológicos y fisiológicos conocidos como estrés. En síntesis, la exposición a factores de riesgo psicosocial genera en los trabajadores respuestas de tipo fisiológico, emocional, cognitivo y conductual que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración (Ansoleaga Moreno, 2013)

Por otra parte, Neffa sostiene que el incremento del riesgo psicosocial tiene como efecto el crecimiento de los distintos niveles y procesos de estrés que resultan precursores de otras formas de malestar que son capaces de actuar recurrentemente, incrementando nuevamente las condiciones de riesgo (Julio César Neffa, 2015).

Estrés laboral

Estrés (del inglés stress, “tensión entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada. Se trata de una respuesta natural y necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual muchas veces se lo confunde con una patología.

Se trata de un mecanismo de defensa que puede acabar desencadenando graves problemas de salud. Cuando la respuesta a los factores estresores se da en exceso se produce una sobrecarga de tensión que repercute en el organismo humano y provoca la aparición de algunas enfermedades y anomalías patológicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento del ser humano, como puede ser alteraciones del humor, pérdida de memoria, dificultades para concentrarse, etc.

Respecto al estrés laboral, Neffa propone una descripción algo extensa pero que contempla todas las aristas del concepto:

El estrés laboral que se puede asimilar a una tensión, es un estado psicológico que experimenta el trabajador al enfrentarse con riesgos o amenazas que son percibidas y que resultan de la interacción entre la persona, la empresa u organización y el contexto en el cual desarrolla su trabajo. El estrés involucra componentes emocionales, relacionales, cognitivos y comportamentales para tratar de superar, controlar, resistir y/o adaptarse a dichos riesgos. Surge cuando las demandas de la organización o del trabajo son altas y el trabajo es muy exigente y al mismo tiempo la capacidad de control que tiene sobre las mismas es baja, las recompensas esperadas se evalúan como insuficientes y no se cuenta con el apoyo técnico y social del resto del colectivo de trabajo para hacerles frente. El estrés puede constituir un factor positivo si contribuye a estimular la actividad del trabajador, a motivarlo y ayudarlo a superar las dificultades y resistencias que genera la actividad brindándole una satisfacción. Pero por lo general resulta

un factor negativo cuando las capacidades de resistencia y de adaptación del trabajador a los factores de riesgo no son suficientes como para hacer frente a intensas demandas y exigencias de la carga (física, psíquica y mental) de trabajo o cuando las calificaciones profesionales y competencias no se corresponden con las exigencias del puesto de trabajo, ya sea porque son insuficientes o porque las superan, dando lugar a un trabajo monótono o aburrido que deteriora la autoestima y genera insatisfacción. Esta situación se agrava si el trabajador está situado en una organización cuyo clima social laboral es deficiente, no recibe apoyo técnico por parte de sus superiores para ayudarlo a superar esas dificultades, ni un apoyo social por parte de sus compañeros de trabajo o familiares. Las principales causas de ese estrés negativo hay que buscarlas en la organización y el contenido del trabajo, resultantes del proceso de trabajo específico y en los modos de gestión de la fuerza de trabajo. Estos factores son dependientes a su vez de la estructura y organización de la producción y de las empresas, que van a configurar la modalidad o el estilo de hacer las cosas. Bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración este estrés puede ser precursor de diversas enfermedades (Neffa, 2015 p.162).

Consecuencias del estrés laboral

Podemos circunscribir las consecuencias del estrés laboral en dos ámbitos, que interactúan mutuamente al tiempo que impactan directamente en la calidad de vida laboral. Estos son la salud psíquica y mental de los trabajadores, por un lado, y las empresas y organizaciones, por el otro.

Consecuencias sobre la salud psíquica y mental de los trabajadores

El estrés laboral genera consecuencias perjudiciales en la salud física y psicológica de la persona y el ambiente social (Del Hoyo Delgado, 2001). Puede actuar de manera directa o indirecta, y puede dar lugar a efectos secundarios y trastornos sobre la salud, tales como problemas gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endócrinos, dermatológicos, musculares y otros tales como cefaleas, dolor crónico, trastornos inmunológicos, gripe, herpes, etc. Por otra parte, también inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal, y algunas de sus manifestaciones pueden ser la apatía, agresión, ansiedad, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, irritabilidad, mal humor, baja autoestima, preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de confusión, incapacidad para concentrarse y mantener la atención, sentimientos de falta de control, sensación de desorientación, frecuentes olvidos, bloqueos mentales, hipersensibilidad a las críticas y recurrir al consumo de drogas tóxicas. Lo que puede generar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés tales como trastornos del sueño, ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación y trastornos de la personalidad. Consecuencias que también deterioran la

calidad de vida laboral y pueden generar conflictos en las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales.

Consecuencias para las empresas y organizaciones

Según Laura Del Hoyo Delgado (2001), algunos indicadores del estrés laboral negativo en las empresas y organizaciones son la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), los problemas y conflictos interpersonales y la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, las amenazas de rotación para renunciar y buscar otro empleo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas de los clientes por el mal trato, el aumento del ausentismo y de incidentes, predisposición para ser víctimas de enfermedades y accidentes, así como de concurrir de manera frecuente y presentar quejas al servicio médico.

Estado actual del conocimiento sobre el tema en la Argentina

En nuestro país, en la II Semana Argentina de la Salud y Seguridad en el Trabajo celebrada en Abril de 2004, el Dr. Salvador Moncada i Lluís presentó una conferencia sobre Evaluación de los factores de riesgos psicosociales (Moncada i Lluís, 2005). Al año siguiente, en la III Semana Argentina de la Salud y Seguridad en el Trabajo (Superintendencia de Riesgos del Trabajo - MTEySS, 2006), varios expositores, todos del sector sindical, mencionaron el tema y señalaron la necesidad de incorporarlo a la ley de Riesgos del Trabajo. En este sentido, representantes de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios gremiales plantearon “la imperiosa necesidad” de cambiar y actualizar la ley de Riesgos de Trabajos, de manera de considerar los riesgos psicosociales como integrantes del universo de peligro de los lugares de trabajo. El expositor del Círculo Sindical de Prensa de Córdoba, indicó que han podido elaborar mapas de riesgo en toda la provincia, y que han administrado el test de Copenhague de riesgos psicosociales.

En 2009 se realizó la Primera Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral (Superintendencia de Riesgos del Trabajo - MTEySS, 2009), destinada a conocer los riesgos laborales y las causas de accidentes en el trabajo y caracterizar la situación laboral de los trabajadores en las empresas. A diferencia de la Encuesta a Trabajadores en Empresas (Aspiazú, Waisgrais, & Senén González, 2005) realizada en 2005 por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales del MTEySS, este estudio incluyó, desde el punto de vista temático, un módulo específico de salud laboral y condiciones de trabajo. De esta manera, esta encuesta incorpora la detección y medición de factores de riesgo psicosociales en el trabajo y en las potenciales alteraciones en la salud del trabajador. Uno de los 11 bloques de información a relevar en dicho estudio estuvo dedicado a Factores Psicosociales.

La 1º Estrategia Argentina de salud y Seguridad en el Trabajo 2011 – 2015 propuso en su objetivo específico N° 2: “Reforzar el marco normativo de Salud y Seguridad en el Trabajo”, puntualmente como acción 3: “Disponer normas en factores psicosociales laborales, susceptibles de causar Enfermedades Profesionales”. Acción que dio lugar a una serie de investigaciones en nuestro país. Para dar cumplimiento a ese objetivo propuso una línea de trabajo/investigación integrada por dos componentes a los fines de construir un diagnóstico de situación sobre esta temática que determine las acciones a seguir en el futuro, entre ellas la disposición de normas y programas para la prevención de los riesgos del trabajo. El primer componente (A) del diagnóstico, consiste en conocer el modo en que estos factores de riesgo y las alteraciones a la salud asociados a esta situación, son considerados y abordados en la actualidad por el sistema de riesgos del trabajo. El segundo componente (B) retoma los resultados de la Primera Encuesta Nacional de Empleo, Condiciones de Trabajo y Salud realizada en nuestro país en el año 2009.

En la 2º Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo 2015 – 2019 volvió a incorporarse el tema de Riesgos Psicosociales en las acciones de dos de sus objetivos. En su objetivo 11: “Avanzar en el desarrollo normativo” se propone como acción “diseñar y/o validar instrumentos diagnósticos sobre factores de riesgos psicosociales para disponer de una herramienta preventiva en fase de detección precoz y evitar la generación de patologías derivadas de los mismos. Y en su objetivo 13: “Mejorar las prestaciones médicas y la gestión ante Comisiones Médicas” propone como acción “impulsar el análisis de la valoración de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo y su debida parametrización conforme los protocolos para las evaluaciones de incapacidad profesional, a partir de la conformación de un equipo interdisciplinario”.

Desde el CEIL-PIETTE se han llevado a cabo en las décadas pasadas encuestas centradas en las CyMAT sobre maestros primarios de la Provincia de Buenos Aires, obreros de la industria del vidrio y sobre los telegestores en los centros de atención telefónica de las empresas de ese rubro

Instrumento de relevamiento de FRPST

Los cuestionarios internacionales para identificar y medir los factores de RPST más utilizados son el COPSOQ (Copenhagen Psychological Questionnaire), el QPSNordic (General Nordic)

Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work), y el WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire) (Julio César Neffa, 2015).

El COPSOQ fue elaborado en base al modelo teórico-explicativo de Karasek por el Instituto Nacional de Salud en el Trabajo de Dinamarca. Es un cuestionario muy amplio que cubre una gran cantidad de temas y dio lugar a varias versiones.

El método ISTAS 21, elaborado en España, que es el que se utilizó en el estudio realizado cuyos resultados se expondrán más adelante, se ha inspirado en el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ). Esta metodología prevé la evaluación de riesgos y para su identificación utiliza la técnica del cuestionario individual, que garantiza la voluntariedad, el anonimato, la confidencialidad, y la adaptación a la unidad objeto de evaluación. Cuenta con dos versiones de cuestionario: la versión corta para microempresas, empresas que tienen menos de 25 trabajadores y para autoevaluación; y la versión media, para empresas que tienen 25 o más trabajadores (Moncada et al., 2014).

Se trata de un instrumento de evaluación orientado a la prevención. Identifica y localiza los riesgos psicosociales y facilita el diseño e implementación de medidas preventivas. Los resultados de su aplicación deben ser considerados como oportunidades para la identificación de aspectos a mejorar de la organización del trabajo. La evaluación de riesgos es un paso previo para llegar a una prevención racional y efectiva. El método CoPsoQ-istas21 debe usarse para prevenir en origen: eliminar o disminuir los riesgos (Moncada et al., 2014).

Una primera versión identificada como PSQ CAT21 COPSOQ, identificación y evaluación de riesgos psicosociales, surge en 2003, donde propone en su versión media 21 dimensiones psicosociales, que "cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo actual de la ocupación" (Moncada, Llorens, Navarro, & Kristensen, 2005). Cada una de estas dimensiones constituye una entidad conceptualmente diferenciada y operativamente medible, pero en su conjunto forman parte del mismo constructo psicosocial y son interdependientes en distinta medida y en función de las muy diversas realidades de la organización y las condiciones de trabajo. Por lo tanto, pueden ser integradas en 5 grupos de factores de riesgo psicosociales, tal como se agrupan en la Tabla 1.

Tabla 1: Dimensiones Psicosociales (PSQ CAT21 COPSQ)

Grupo de Factores de Riesgo Psicosocial	Versión Media	Versión Corta
Exigencias psicológicas	Exigencias cuantitativas Exigencias cognitivas Exigencias emocionales Exigencias de esconder emociones Exigencias sensoriales	Exigencias psicológicas
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	Influencia Posibilidades de desarrollo Control sobre el tiempo de trabajo Sentido de la tarea Integración en la empresa	Trabajo activo y posibilidades de desarrollo
Relaciones sociales en la empresa y liderazgo	Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol Calidad de liderazgo Refuerzo Apoyo social Posibilidades de relación social Sentimiento de grupo	Apoyo social y calidad de liderazgo
Compensaciones	Inseguridad Estima	Inseguridad Estima
Doble presencia	Doble presencia	Doble presencia

Fuente: ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSQ)

Una segunda versión, identificada como COPSQ-istas21 (versión 1.5), evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, fue elaborada en 2010. En ella se han mejorado algunos aspectos del contenido. Las dimensiones de *Apoyo Social* y *Refuerzo* se han reformulado en *Apoyo Social de Compañeros/as* y *Apoyo Social de Supervisores/as*, mientras que la de *Exigencias Sensoriales* se han eliminado. Se identifican en su versión media 20 dimensiones psicosociales agrupadas en 5 grupos de factores de riesgo psicosociales y en su versión corta 6 dimensiones (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Dimensiones Psicosociales (CoPsoQ-istas21 Versión 1.5)

Grupo de Factores de Riesgo Psicosocial	Versión Media	Versión Corta
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas Exigencia de esconder emociones Exigencias emocionales Exigencias cognitivas	Exigencias psicológicas
Conflicto trabajo-familia	Doble presencia	Doble presencia
Control sobre el trabajo	Influencia Posibilidades de desarrollo Control sobre los tiempos a disposición Sentido del trabajo Compromiso	Control sobre el trabajo
Apoyo social y calidad de liderazgo	Posibilidades de relación social Apoyo social de los compañeros Apoyo social de superiores Calidad de liderazgo Sentido de grupo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol	Apoyo social y calidad de liderazgo
Compensaciones del trabajo	Estima Inseguridad sobre el futuro	Estima Inseguridad sobre el futuro

Fuente: Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras

La tercera y actual versión, elaborada en 2014 se identifica como COPSOQ-istas21 (versión 2.0), evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, fue elaborada en 2014. Se identifican en su versión media 20 dimensiones psicosociales agrupadas en 5 grupos de factores de riesgo psicosociales y en su versión corta identifica 15 dimensiones (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Dimensiones Psicosociales (CoPsoQ-istas21 Versión 2.0)

Grupo de Factores de Riesgo Psicosocial	Versión Media	Versión Corta
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas Ritmo de trabajo Exigencias emocionales Exigencia de esconder emociones	Exigencias psicológicas cuantitativas Ritmo de trabajo Exigencias psicológicas emocionales
Doble presencia	Doble presencia	Doble presencia
Control sobre el trabajo	Influencia Posibilidades de desarrollo Sentido del trabajo	Influencia Posibilidades de desarrollo Sentido del trabajo
Apoyo social y calidad de liderazgo	Apoyo social de los compañeros Apoyo social de superiores Calidad de liderazgo Sentimiento de grupo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol	Calidad de liderazgo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol
Compensaciones del trabajo	Reconocimiento Inseguridad sobre el empleo Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Inseguridad sobre el empleo Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
Capital social	Justicia Confianza vertical	Justicia Confianza vertical

Fuente: (Moncada et al., 2014) Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales

Identificación de FRPS en el Hospital Santamarina de la ciudad de Tandil

Introducción

La presente experiencia se enmarca en un proyecto de extensión de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, realizado conjuntamente con el Hospital Ramón Santamarina de la ciudad de Tandil. Su objetivo principal es el de generar conciencia para la prevención de la salud, desarrollando acciones sistemáticas, impulsando acciones responsables comprometidas con la vida y generando compromiso en la sociedad.

El diseño metodológico adoptado es de tipo cualitativo. Las técnicas aplicadas para la recolección de datos han sido encuestas, observación directa y entrevistas. Como cuestionario se utilizó el propuesto por el método CoPsoQ-istas21 (versión 2.0) en su modalidad media.

En el presente trabajo se expone una de las primeras etapas del trabajo de extensión que se está llevando adelante, más precisamente lo relacionado a la administración del cuestionario CoPsoQ-istas21 como instrumento de relevamiento de FRPST, que nos permite identificar los factores de riesgos presentes y su localización.

Cuestionario COPSOQ-Istas 21 (Versión 2.0)

El cuestionario CoPsoQ-istas21 (versión 2.0) es la adaptación al Estado español del Copenhagen Psychosocial Questionnaire, que es un instrumento de referencia en la disciplina de Psicología Laboral a nivel internacional. Fue desarrollado por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud en Barcelona y sus autores son Moncada S, Llorens C y Andrés R (Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud-ISTAS), Moreno N (CCOO de Catalunya) y Molinero E (Departament d'Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya).

Se trata de un instrumento diseñado para cualquier tipo de trabajo en el mudo laboral. El cuestionario incluye 20 dimensiones psicosociales, que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones, agrupadas en 6 grupos de factores de riesgo psicosociales (ver Tabla 3 más arriba).

En el presente proyecto se utilizó la versión media, ya que el área sobre la que se trabajó fue el sector Administrativo del Hospital Ramón Santamarina, con una dotación de 92 personas.

El cuestionario consta de 109 preguntas cortas (la mayoría de "tipo Likert"), de las cuales 25 son sobre las condiciones de empleo y trabajo, 69 relevan la exposición a factores psicosociales y 15 referidas a la salud y bienestar personal. Para el presente trabajo se han utilizado solo las preguntas del primer y segundo grupo.

Hospital Municipal "Ramón Santamarina"

El Hospital Municipal "Ramón Santamarina" es una institución médico asistencial, que desarrolla tareas de curación, prevención y rehabilitación, así como actividades docentes y de investigación. Está ubicada en la ciudad de Tandil y depende de la Subsecretaría de Salud de la Municipalidad de Tandil. Es un organismo descentralizado, incluido en el régimen de Hospitales Públicos de Autogestión. En la actualidad cuenta con 120 camas y más de 500 trabajadores para atender a su área de cobertura de 130.000 personas aproximadamente.

Dependen del esta institución el Hospital de Niños Dr. Debilio Blanco Villegas y el Hospital Enrique Larreta de la localidad de Vela. El presente proyecto de extensión incluye las áreas administrativas de ambos hospitales.

Administración del cuestionario

El cuestionario fue administrado a todas las áreas administrativas del Hospital Municipal Ramón Santamarina, incluyendo las del Hospital de Niños Dr. Debilio Blanco Villegas y el Hospital Enrique Larreta. La población total en dicha área es de 92 personas, incluyendo jefes, coordinadores de área y personal administrativo.

Los diferentes sectores se agruparon en función de su afinidad funcional y espacial, agrupándose en 6 áreas. A continuación se listan las áreas con los sectores incluidos en cada una.

1. Administración (Administración de guardia/ Admisión y egresos/ Anatomía patológica/ Derivaciones/ Enfermería/ Farmacia/ Hospital Vela/ Hospital Blanco Villegas/ Infectología/ Laboratorio/ Obstetricia-ginecología/ Oncología clínica/ Orientación y estadísticas/ Radiología/ Recepción e informes/ Salud mental/ Servicios Generales)
2. Métodos y sistemas
3. Contaduría (Dpto. Contaduría, Dpto. Compras y Suministros y Dpto. Tesorería)
4. Dirección (Dirección Administrativa y Dirección Médica)
5. Facturación
6. RRHH (Recursos Humanos/ Personal/ Medicina laboral)

La administración se realizó mediante formato papel. Un colaborador del equipo de extensión entregó personalmente los cuestionarios y, para garantizar el anonimato, se dispuso una urna para depositarlos luego de ser respondidos. Luego fueron procesados mediante el sistema informático provisto por el Método COPSOQ-Istas 21 (Versión 2.0).

Resultados obtenidos

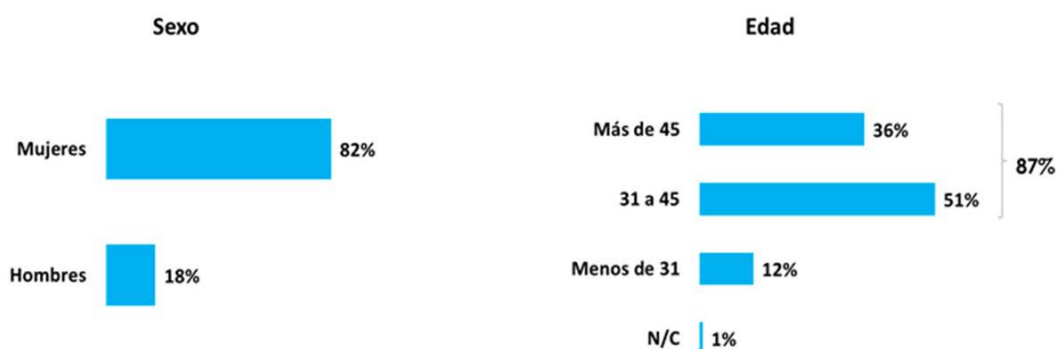
A continuación se muestran los datos relevados a partir del cuestionario, y en cada caso un breve análisis o comentario si lo consideramos necesario.

Tasa de respuesta

El cuestionario se administró a un total de 92 personas pertenecientes a las áreas detalladas anteriormente, con una tasa de respuesta del 100%.

Si bien la totalidad entregó el cuestionario, un 25% no lo contestó completa y/o correctamente, y de éstos un 17,5% ocupan puestos de jefatura o coordinación.

Características socio-demográficas del personal encuestado

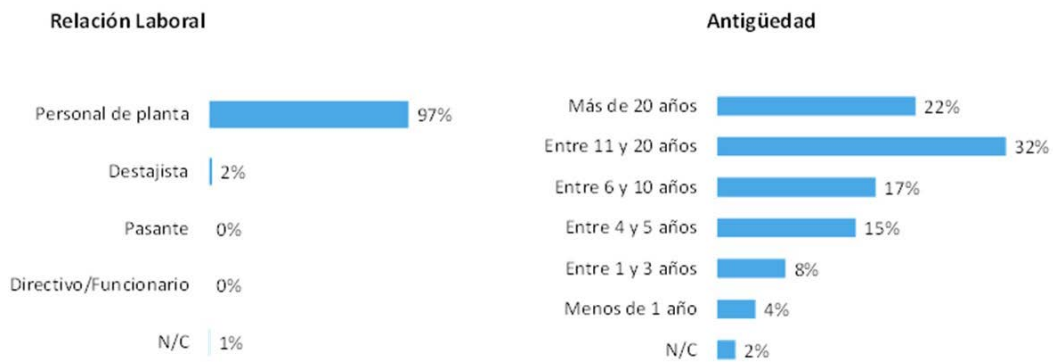


Se trata de una población mayoritariamente femenina con el 87% de su plantel mayor de 31 años. El 51% tiene entre 31 y 45 años, edad en la que generalmente los hijos están en edad escolar, lo que genera muchas veces tensiones entre las responsabilidades familiares y laborales.

Características relativas al diseño de la tarea y al puesto de trabajo

a. Características relativas a la contratación

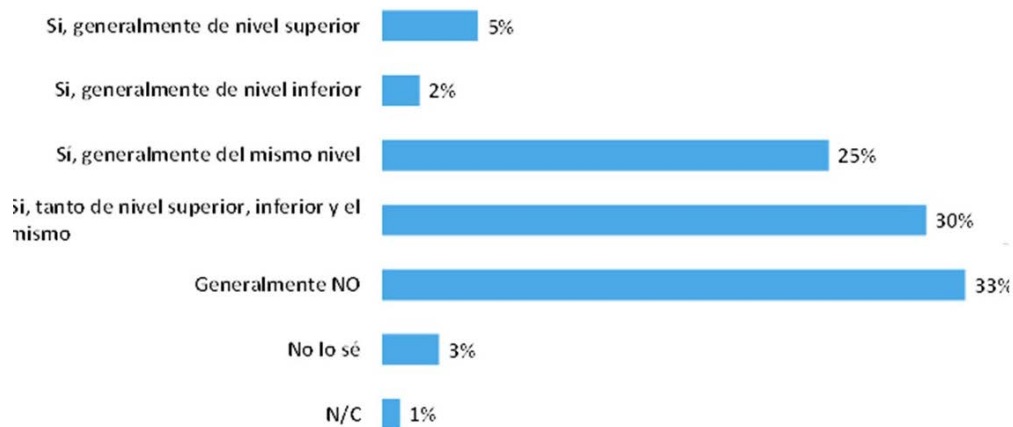
Se trata de una población prácticamente estable en su totalidad (97%) y más de la mitad (55%) tiene una antigüedad mayor a 11 años.



b. Movilidad funcional

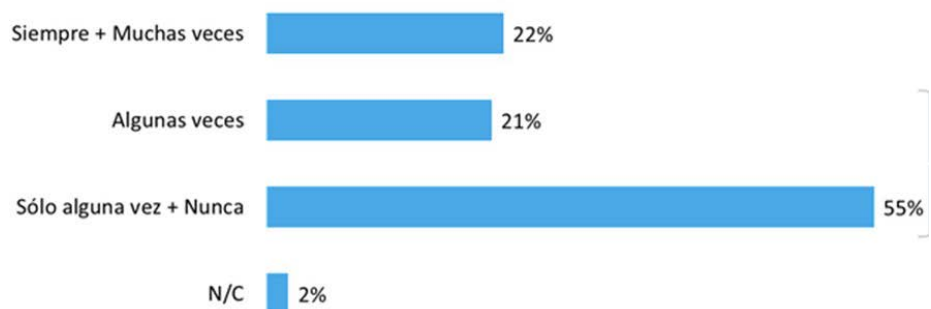
El 62% de los encuetados manifiesta que realiza tareas diferentes a las del puesto que tiene asignado.

¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?



c. Participación directa consultiva

Solo una minoría (22%) manifiesta que sus superiores los consultan sobre cómo mejorar su trabajo siempre o muchas veces. El 67% dice ser consultado algunas veces o nunca. El ser consultado acerca de su trabajo por los superiores, y tener posibilidades de mejorarlo, genera apropiación del trabajo realizado y mayor autonomía sobre el mismo.

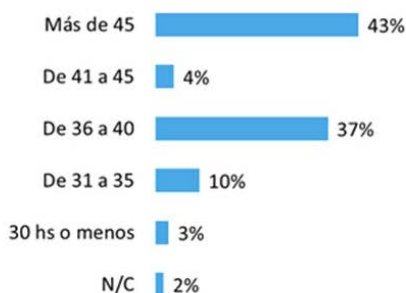


d. Características relativas a la jornada laboral

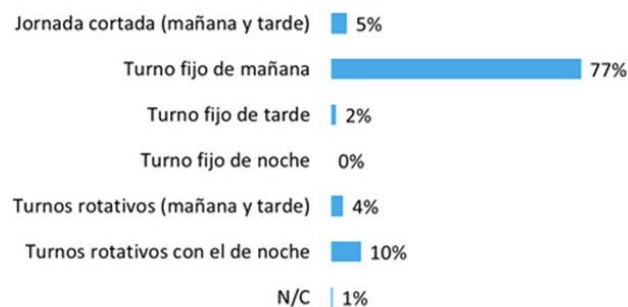
En cuanto a la carga horaria, el 47% dice trabajar más de 40hs. semanales y, para la mayoría (77%) los turnos no son rotativos y trabajan con turno fijo durante la mañana.

El porcentaje que trabaja en los horarios más desfavorables es relativamente bajo. Solo un 13,3% trabaja con turnos rotativos y solo un 9,9% incluye en la rotación también la noche.

Horas semanales trabajadas habitualmente



Horario de trabajo



e. Adaptabilidad del tiempo de trabajo

El 86% plantea no tener posibilidades de manejar su horario de entrada o salida del trabajo pero el 64% puede dejar su puesto para atender asuntos familiares y el 61% puede decidir hacer un descanso.

Es decir, que no hay margen de modificar los horarios de entrada y salida pero sí hay cierta autonomía durante el horario de trabajo.

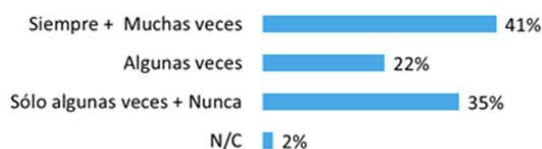
Margen de adaptación en la hora de entrada y salida



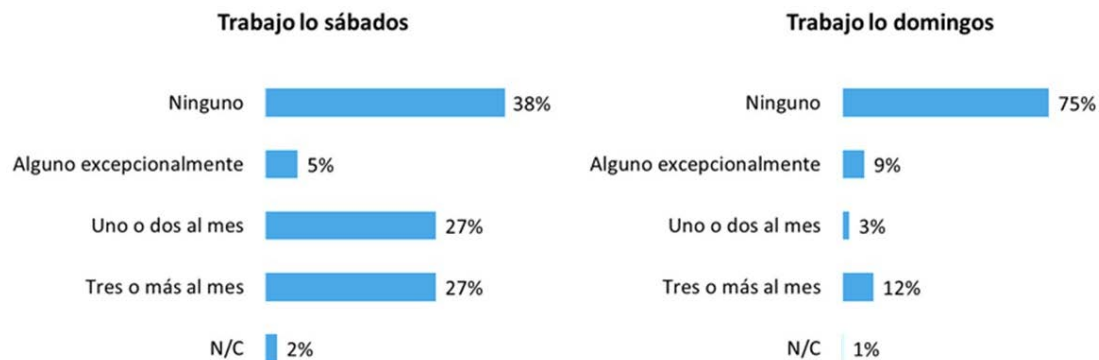
Posibilidad de dejar el puesto para atender asuntos familiares



Posibilidad de decidir hacer un descanso

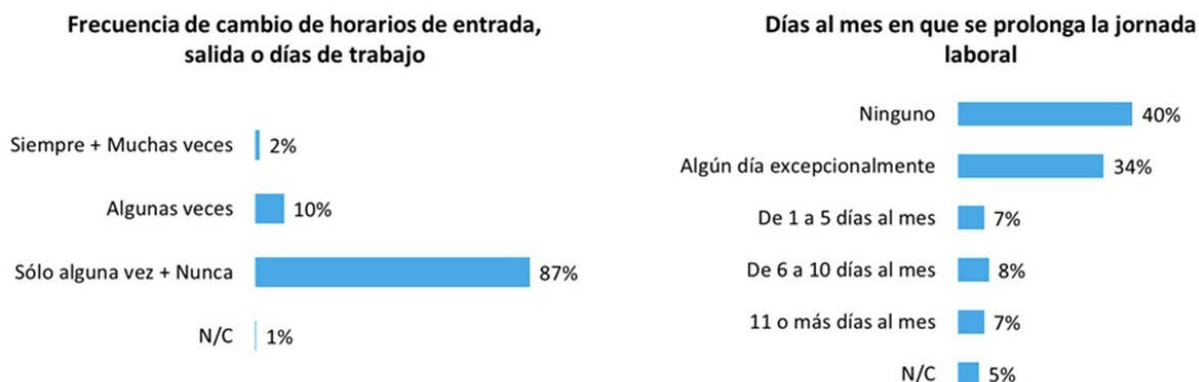


f. Días laborales



g. Exigencias de disponibilidad

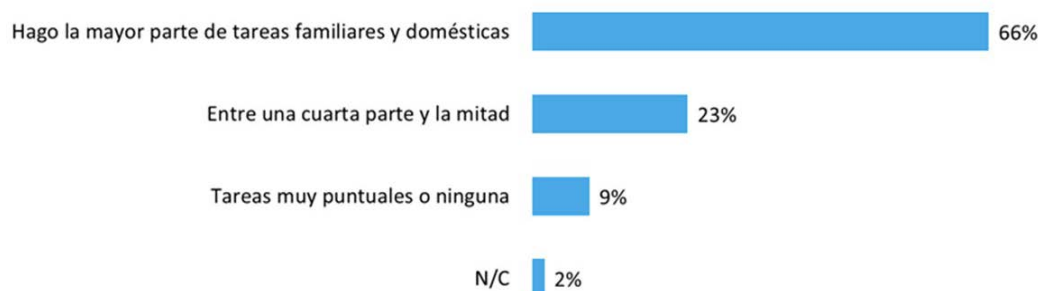
Se evidencia en una amplia mayoría un alto acatamiento al horario de trabajo, tanto por parte de la organización como por parte de los empleados. Es decir, que el hospital no exige mayor disponibilidad ni el empleado destina más tiempo del estipulado.



h. Trabajo doméstico familiar

El 89% de los encuestados admite ser el principal responsable de las tareas domésticas o al menos realiza la mitad. Este dato correlaciona con que el 82% son mujeres.

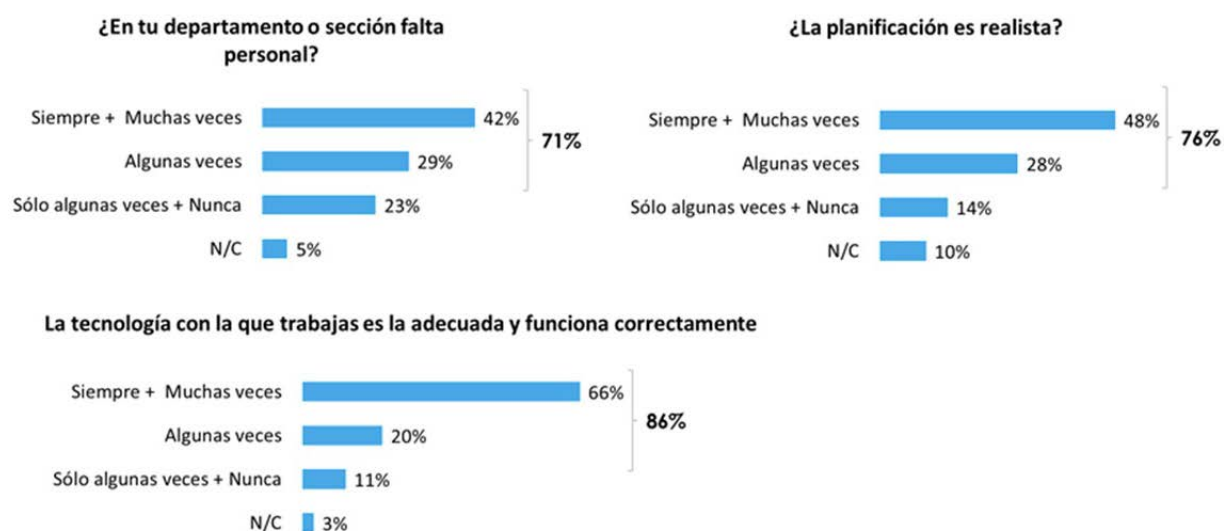
¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?



i. Percepción de recursos disponibles

El 86% manifiesta que poseen los recursos tecnológicos adecuados y que funcionan correctamente y el 76% que la planificación es realista siempre o algunas veces, al tiempo que 71% afirma que en su departamento falta personal siempre o algunas veces.

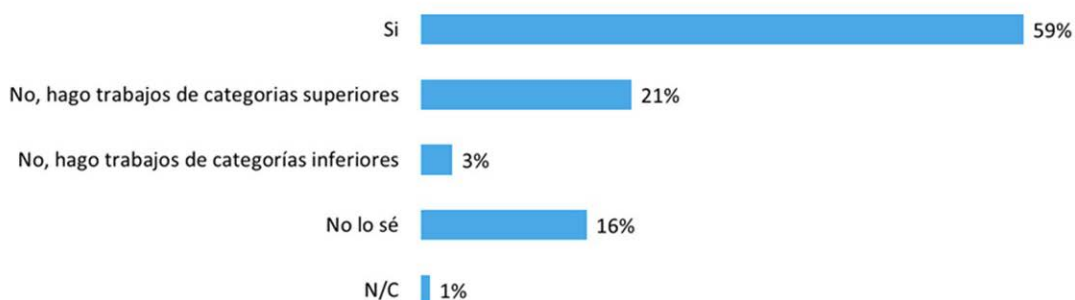
Surge una especie de contradicción en este punto, porque si se percibe falta personal para realizar la tarea no se podría considerar que la planificación sea realista. Se sugiere ahondar en este punto.



j. Correspondencia trabajo-salario

El 24% manifiesta hacer trabajos diferentes a los que su categoría salarial indica. Este punto se refiere a concordancia entre salario asignado y categoría, no puede afirmarse nada respecto a satisfacción o insatisfacción respecto del salario.

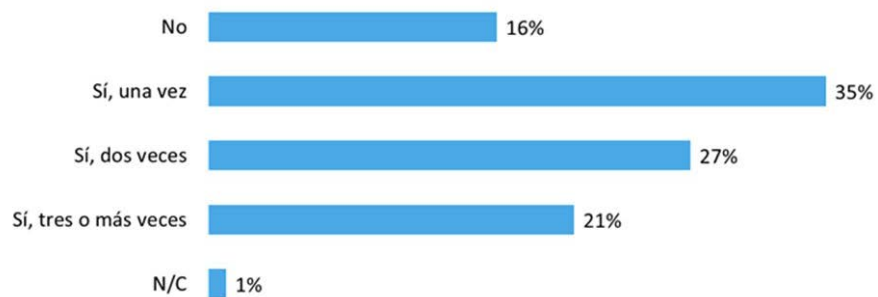
¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?



k. Promoción

El 83% ha ascendido de categoría o grupo profesional desde que ingresó.

¿Has ascendido de categoría o grupo profesional?



Prevalencia de la exposición

Es la proporción de trabajadores y trabajadoras incluidos en cada situación de exposición, definiéndose 3 situaciones según sea el grado de desfavorabilidad:

- Situación más desfavorable para la salud (rojo)
- Situación intermedia (amarillo)
- Situación más favorable para la salud (verde)

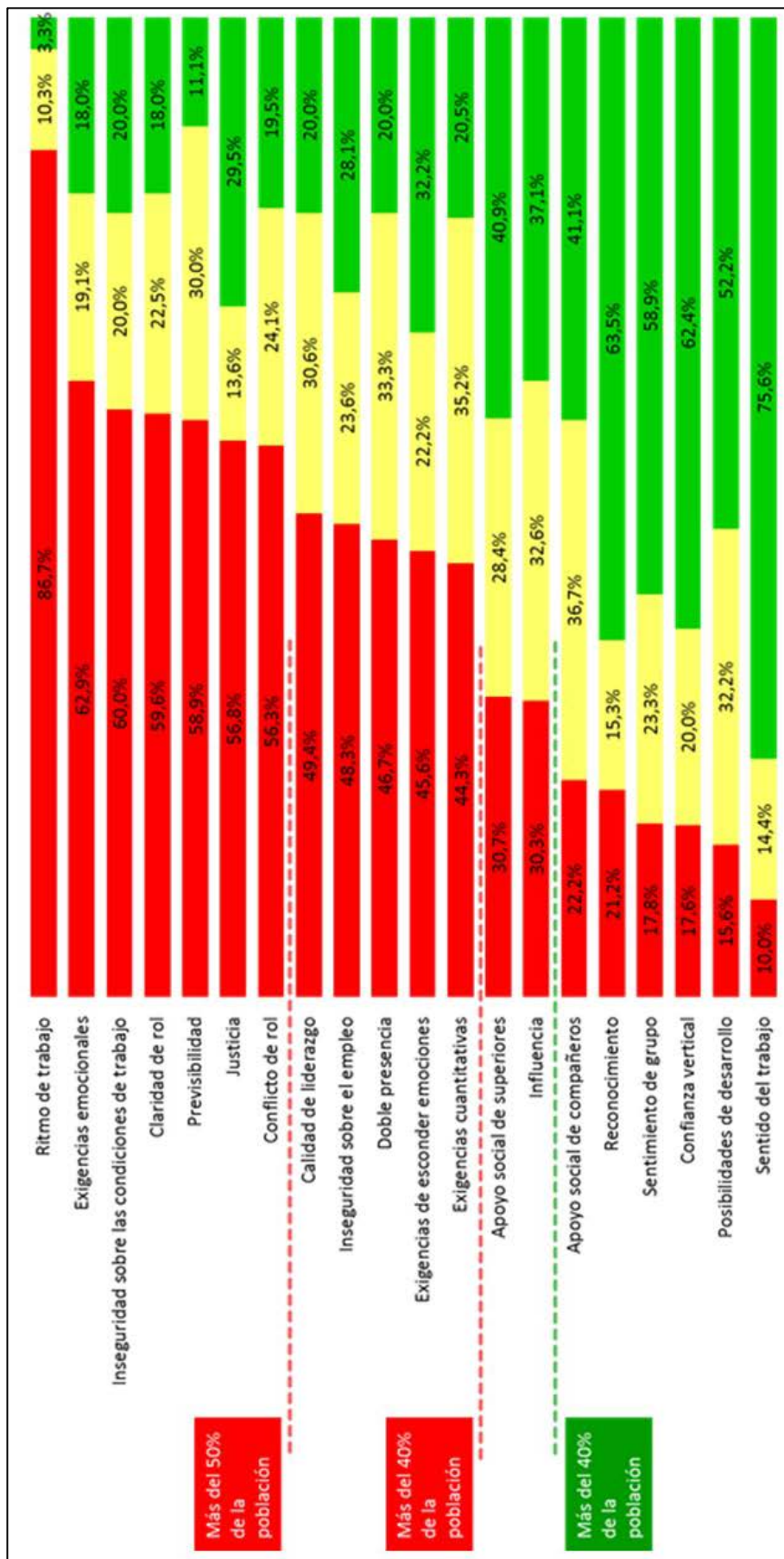


Gráfico 1. Exposiciones

Localización de las exposiciones según sexo, puesto y área

En el gráfico 2 se presentan los resultados de prevalencia de exposición en el Hospital Ramón Santamarina, para cada puesto de trabajo, departamento o sección y por sexo. El informe da una imagen rápida, una foto, de cuál es la situación de exposición a riesgos psicosociales en el sector evaluado, de su localización y posibles desigualdades.

		Exigencias cuantitativas	Ritmo de trabajo	Exigencias emocionales	Exigencias de esconder	Doble presencia	Influencia	Posibilidades de desarrollo	Sentido del trabajo	Claridad de rol	Conflicto de rol	Apoyo social de compañeros	Sentimiento de grupo	Apoyo social de superiores	Calidad de liderazgo	Previsibilidad	Reconocimiento	Inseguridad sobre el empleo	Inseguridad sobre las	Confianza vertical	Justicia
Puestos	Jefe	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Coordinador de Área	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Administrativo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Departamentos	Administración	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Métodos y sistemas	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Contaduría	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Dirección	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Facturación	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Sexo	RRHH	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Mujeres	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Hombres	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Gráfico 2. Localización de las exposiciones según sexo, puesto y área

a. Localización por puestos

Se observa en el gráfico 2 que, de los niveles jerárquicos relevados, es en los puestos Administrativos donde se localiza la mayor exposición a los riesgos psicosociales: 13 de las 20 dimensiones aparecen como “más desfavorables”, seguidos por los Coordinadores con 9 de las 20 dimensiones en situación problemática y finalmente los Jefes con solo 4 dimensiones en situación de riesgo.

En el caso de los “Jefes”, un dato a tener en cuenta es que 2 de las dimensiones problemáticas son “Apoyo social de superiores” y “Calidad de liderazgo”.

b. Localización por Departamentos

Analizándolo por áreas o departamentos, se observa que las áreas de y Contaduría presentan el mismo perfil de exposición y son los sectores donde se localiza el mayor riesgo, con 11 dimensiones en situación problemática. Seguido por Facturación con 8, Dirección con 7, RRHH con 6, Métodos y Sistemas con 4.

c. Localización por Sexo

No existe diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la localización de los factores de riesgo.

Exposición dimensión a dimensión

En este apartado se presentan los resultados de la evaluación dimensión a dimensión psicosocial.

Las 20 dimensiones están ordenadas en función de la prevalencia de la exposición, es decir, primero se presentan las dimensiones que tienen un porcentaje más elevado de trabajadores/as expuestos a la situación más desfavorable para la salud (rojo)

Para cada dimensión psicosocial, se presenta la siguiente información:

Definición y posibles orígenes: en el primer párrafo se describe el riesgo y en el segundo se orienta sobre sus posibles orígenes.

Prevalencia de exposición: se presenta el porcentaje de trabajadores/as en situación de exposición desfavorable, intermedia y favorable (rojo, amarillo y verde).

Ritmo de trabajo

Definición: Constituye la exigencia psicológica referida a la intensidad del trabajo.

Posible origen. Por su estrecha relación con las exigencias cuantitativas su origen puede ser el mismo.

Prevalencia de la exposición: Un 90,9% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 7,6% a la intermedia y un 1,5% a la más favorable para la salud respecto al Ritmo de trabajo.

Exigencias emocionales

Definición: Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en ocupaciones de atención a las personas en las que se pretende inducir cambios en ellas (por ejemplo: que sigan un tratamiento médico, que adquieran una habilidad...), y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones.

Posible origen: En ocupaciones de cuidado a las personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y no pueden eliminarse (no podemos “eliminar” pacientes, alumnos...), por lo que requieren habilidades específicas y tiempo suficiente para poder gestionarlas efectivamente. Además del origen derivado de su naturaleza, tienen también mucho que ver con las exigencias cuantitativas, puede reducirse el tiempo de exposición (horas, número de pacientes, etc.), puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos.

Prevalencia de la exposición: Un 63,6% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 16,7% a la intermedia y un 19,7% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias emocionales

Claridad de rol

Definición: Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.

Posible origen: Tiene que ver con la existencia y el conocimiento por parte de todos los trabajadores de una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio (de cada trabajador/a) y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros y compañeras).

Prevalencia de la exposición: Un 63,6% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 21,2% a la intermedia y un 15,2% a la más favorable para la salud respecto a la Claridad de rol.

Inseguridad sobre las condiciones de trabajo

Definición: Es la preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales.

Posible origen: Se relaciona con las amenazas de empeoramiento de condiciones de trabajo especialmente valiosas. Éstas, pueden originarse tanto en la situación actual (por ejemplo, si la asignación de jornada, tareas y pluses o complementos salariales es arbitraria) como en la posibilidad de cambios (por ejemplo, el anuncio de una reestructuración, externalización de un puesto o servicio, etc.); más si existen peores condiciones de trabajo en el contexto externo a la empresa (mismo sector, territorio...). Como la inseguridad sobre el empleo, puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

Prevalencia de la exposición: Un 63,6% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 19,7% a la intermedia y un 16,7% a la más favorable para la salud respecto a la Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.

Conflicto de rol

Definición: Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.

Posible origen: Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos (por ejemplo, expulsar mendigos de un local...), o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor al que se le impone un tiempo máximo de viaje cuando hay, además, normas de tráfico y otras circunstancias que lo limitan).

Prevalencia de la exposición: Un 60,6% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 24,2% a la intermedia y un 15,2% a la más favorable para la salud respecto al Conflicto de rol.

Previsibilidad

Definición: Es disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).

Posible origen: La falta de previsibilidad está relacionada con la ausencia de información y con las prácticas de comunicación centradas en cuestiones superfluas y no en las cotidianas y relevantes del trabajo, por lo que no aumenta la transparencia. También tiene que ver con la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios.

Prevalencia de la exposición: Un 56,1% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 34,8% a la intermedia y un 9,1% a la más favorable para la salud respecto a la Previsibilidad.

Inseguridad sobre el empleo

Definición: Es la preocupación por el futuro en relación a la ocupación.

Posible origen: Tiene que ver con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral de residencia. Puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

Prevalencia de la exposición: Un 51,5% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 25,8% a la intermedia y un 22,7% a la más favorable para la salud respecto a la Inseguridad sobre el empleo.

Justicia

Definición: Se refiere a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo.

Posible origen: Tiene que ver con la toma de decisiones, la razonabilidad y la ética de sus fundamentos y las posibilidades reales de ser cuestionadas. Se relaciona con la existencia de procedimientos que puedan impedir la arbitrariedad de las decisiones.

Prevalencia de la exposición: Un 51,5% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 12,1% a la intermedia y un 36,4% a la más favorable para la salud respecto a la Justicia.

Exigencias de esconder emociones

Definición: Son las exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o pacientes, compañeros, superiores, proveedores u otras personas.

Posible origen: En puestos de trabajo de atención a las personas, estas exigencias forman parte de la naturaleza de las tareas y no pueden ser eliminadas. El desarrollo de habilidades

y de estrategias de protección para su manejo y la disminución del tiempo de exposición representan vías de prevención importantes. También pueden tener que ver con la relación con superiores y compañeros de trabajo o con proveedores u otras personas ajenas a la empresa y, por lo tanto, localizarse en otros puestos de trabajo. Así mismo, pueden tener relación con la política de gestión de proveedores y clientes (por ejemplo, por deficiente gestión de las colas de usuarios en espera de atención...), con la falta de participación de los trabajadores y, en general, con deficiencias en las políticas de gestión de personal (hay que esconder emociones cuando no se puede opinar).

Prevalencia de la exposición: Un 48,5% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 21,2% a la intermedia y un 30,3% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias de esconder emociones.

Calidad de liderazgo

Definición: Se refiere a la calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Esta dimensión está muy relacionada con la dimensión de apoyo social de superiores.

Posible origen: Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.

Prevalencia de la exposición: Un 48,5% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 31,8% a la intermedia y un 19,7% a la más favorable para la salud respecto a la calidad de liderazgo.

Exigencias cuantitativas

Definición: Son las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado.

Posible origen: Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a aumentar el ritmo) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral.

Prevalencia de la exposición: Un 45,5% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 33,3% a la intermedia y un 21,2% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias cuantitativas.

Doble presencia

Definición: Son las exigencias sincrónicas, simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar.

Posible origen: En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y con el nivel de autonomía sobre ésta; por ejemplo, con horarios o días laborables incompatibles con el trabajo de cuidado de las personas o la vida social.

Prevalencia de la exposición: Un 42,4% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 33,3% a la intermedia y un 24,2% a la más favorable para la salud respecto a la Doble presencia.

Influencia

Definición: Es el margen de decisión que tiene la persona que realiza el trabajo en el día a día de su actividad, en concreto, en relación a las tareas a realizar y cómo realizarlas.

Posible origen: Tiene que ver con la participación que cada trabajador y trabajadora tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si éstos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo.

Prevalencia de la exposición: Un 30,3% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 31,8% a la intermedia y un 37,9% a la más favorable para la salud respecto a la Influencia.

Apoyo social de superiores

Definición: Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo.

Posible origen: La falta de apoyo de los superiores tiene que ver con la falta de principios y de procedimientos concretos de gestión de personal que fomenten el papel del superior como elemento de apoyo al trabajo del equipo, departamento, sección o área que gestiona. También se relaciona con la falta de directrices claras en relación al cumplimiento de esta función y de formación y tiempo para ello.

Prevalencia de la exposición: Un 28,8% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 30,3% a la intermedia y un 40,9% a la más favorable para la salud respecto al Apoyo social de superiores.

Apoyo social de compañeros

Definición: Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo.

Posible origen: La falta de apoyo entre compañeros puede tener que ver con las prácticas de gestión de personal que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipo de trabajo, fomentando la competitividad individual (por ejemplo, con salarios variables en base a objetivos individuales), o asignando las tareas, cambios de horarios, de centro, etc., de forma arbitraria o no transparente.

Prevalencia de la exposición: Un 21,2% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 36,4% a la intermedia y un 42,4% a la más favorable para la salud respecto al Apoyo social de compañeros.

Reconocimiento

Definición: Es la valoración, respeto y trato justo por parte de la dirección en el trabajo.

Posible origen: Tiene que ver con múltiples aspectos de la gestión de personal, por ejemplo, con los métodos de trabajo si son o no participativos (sin “voz” no puede haber reconocimiento), con la existencia de arbitrariedad e inequidad en las promociones, asignación de tareas, de horarios, con si se paga un salario acorde con las tareas realizadas, etc.

Prevalencia de la exposición: Un 18,2% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 13,6% a la intermedia y un 68,2% a la más favorable para la salud respecto al Reconocimiento.

Confianza vertical

Definición: Es la seguridad que se tiene de que dirección y trabajadores actuaran de manera adecuada o competente. En una relación de poder desigual, la confianza implica la seguridad de que quien ostenta más poder no sacará ventaja de la situación de vulnerabilidad de otras personas.

Posible origen: Tiene que ver con la fiabilidad de la información que fluye desde la dirección a los trabajadores, y con el nivel en que éstos puedan expresar su opinión. No puede haber confianza sobre la base de un trato injusto.

Prevalencia de la exposición: Un 16,7% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 18,2% a la intermedia y un 65,2% a la más favorable para la salud respecto a la confianza vertical.

Sentimiento de grupo

Definición: Es el sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que trabajamos cada día.

Posible origen: Puede verse como el componente emocional del apoyo social y como un indicador de la calidad de las relaciones en el trabajo. Se deteriora cuando el trabajo promueve el aislamiento y la competitividad interpersonal en lugar del trabajo en equipo y la cooperación.

Prevalencia de la exposición: Un 13,6% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 27,3% a la intermedia y un 59,1% a la más favorable para la salud respecto al sentimiento de grupo.

Posibilidades de desarrollo

Definición: Es el nivel de oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.

Posible origen: Tiene mucho que ver con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva. Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia.

Prevalencia de la exposición: Un 12,1% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 34,8% a la intermedia y un 53% a la más favorable para la salud respecto a las Posibilidades de desarrollo.

Sentido del trabajo

Definición: Es la relación que el trabajo tiene con otros valores distintos de tener un empleo y obtener ingresos, tales como la utilidad, la importancia o el valor social o el aprendizaje que implica.

Posible origen: Tiene que ver con el contenido del trabajo, con el significado de las tareas por sí mismas, y la visualización de su contribución al producto o servicio final. El sentido facilita afrontar las exigencias.

Prevalencia de la exposición: Un 9,1% de trabajadores/as de Hospital Municipal Ramón Santamarina está expuesto a la situación más desfavorable, un 15,2% a la intermedia y un 75,8% a la más favorable para la salud respecto al Sentido del trabajo.

Conclusiones preliminares de la evaluación

Analizando los resultados anteriores, se pueden identificar las dimensiones más desfavorables, es decir con más del 50% de prevalencia:

- Ritmo de trabajo
- Exigencias emocionales
- Inseguridad sobre las condiciones de trabajo
- Claridad de rol
- Previsibilidad
- Justicia
- Conflicto de rol

Resulta muy relevante la distancia entre la primera de las dimensiones que presenta una exposición “más desfavorable” (Ritmo de Trabajo) y las siguientes. Esta dimensión señala que perciben que deben trabajar muy rápido, durante toda la jornada y a un nivel constante. En cuanto a esta dimensión, es también significativo que la prevalencia es proporcional a la jerarquía (Jefes: 100%; Coordinadores: 91,7% y Administrativos: 85,1%).

Otro aspecto llamativo es la prevalencia como “más desfavorable” que presenta la dimensión “Inseguridad sobre las condiciones de trabajo”, que está en tercer lugar, en tanto se trata de un trabajo percibido como muy estable, donde la mayoría dice que no se le modifican los horarios de trabajo ni que debe trabajar más tiempo del estipulado. Posiblemente lo desfavorable esté más asociado a cuestiones salariales o a la dificultad de conseguir otro trabajo en caso de dejar el hospital.

En tanto, las dimensiones más favorables, con más del 50% de prevalencia, son:

- Sentido del trabajo
- Reconocimiento
- Confianza vertical
- Sentimiento de grupo
- Posibilidades de desarrollo
- Apoyo social de compañeros

En este caso, resulta también muy relevante la distancia entre la primera de las dimensiones que presenta una exposición “más favorable” (sentido del trabajo) y las siguientes. Esta dimensión señala que perciben que su tarea tiene sentido, se sienten comprometidos con lo que hacen y lo perciben como importante.

Al igual que Ritmo de Trabajo, la prevalencia en esta dimensión es proporcional a la jerarquía (Jefes: 100%; Coordinadores: 91,7% y Administrativos: 71,6%).

Analizando las dimensiones más favorables y las más desfavorables, se observa una tendencia a que las segundas se vinculan con la tarea, el diseño de los puestos y la realización de la tarea (ritmo de trabajo, exigencias emocionales, inseguridad sobre las condiciones de trabajo, claridad de rol, previsibilidad, justicia y conflicto de rol), en tanto las primeras se vinculan con lo que el trabajo o la situación de trabajo provee a quien lo realiza (sentido del trabajo, posibilidades de desarrollo, sentimiento de grupo, reconocimiento).

Pasos a seguir

Para concluir el proceso de evaluación de riesgos psicosociales y luego poder realizar una planificación de las actividades preventivas es necesario avanzar, conjuntamente entre el equipo investigador, autoridades del hospital y representantes de los trabajadores, en las siguientes etapas.

- 1) **Discusión del presente informe:** Es necesario trabajar sobre el presente informe, conjuntamente con las autoridades del hospital, los empleados y los representantes gremiales de los trabajadores, a los efectos de analizar los datos, discutir el origen de las exposiciones y proponer las medidas preventivas.
- 2) **Planificación de la acción preventiva:** Luego del análisis previo será posible priorizar las medidas preventivas definidas en el punto anterior en función de dos dimensiones: grado de viabilidad y porcentaje de personas expuestas que abarcaría dicha medida. Será necesario elaborar un plan de acción identificando plazos, recursos y responsables.
- 3) **Concreción de las acciones preventivas:** Llevar adelante las medidas preventivas monitoreando su impacto, conjuntamente con las autoridades del hospital, los empleados y los representantes gremiales de los trabajadores.

Bibliografía

- Ansoleaga Moreno, M. E. (2013). *Sintomatología depresiva y consumo riesgoso de alcohol en trabajadores expuestos a factores psicosociales laborales adversos: un asunto pendiente en salud pública*. Recuperado a partir de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116472>
- Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía. *Gaceta Sanitaria*, 16(6), 459-461.
- Aspiazu, E., Waisgrais, S., & Senén González, C. (2005). La encuesta a trabajadores en empresas. *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*, 59-96.
- Del Hoyo Delgado, M. A. (2001). Estrés laboral. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 1-52.
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 29(2), 237-41.
- Gollac, M. (2013). Los riesgos psicosociales en el trabajo. En *Seminario Internacional*. UNLP CEIL Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Guic S, E., Bilbao R, A., & Bertin, C. (2002). Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos. *Revista médica de Chile*, 130(10), 1101-1112. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872002001000004>
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N., & Molinero, E. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales*. Barcelona: Instituto Sindical de trabajo Ambiente y Salud.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A., & Kristensen, T. S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Arch Prev Riesgos Labor*, 8(1), 18-29.
- Moncada i Lluís, S. (2005). Evaluación de los factores de riesgos psicosociales. *II Semana Argentina de la Salud y Seguridad en el Trabajo - Ponencias 2005*, 153-171.
- Neffa, J. C. (2001).

Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina.
Superintendencia de Riesgos del Trabajo - MTEySS. (2009). Primera Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral, 1-184.
Velázquez Fernández, M. (2007). Los riesgos psicosociales en el trabajo. Recuperado 19 de abril de 2017, a partir de [http://www.areasr.com/salud laboral/psicosociales2.htm](http://www.areasr.com/salud%20laboral/psicosociales2.htm)

Capítulo 3

Desafíos intergeneracionales en las organizaciones contemporáneas

Facundo Urtizberea

Introducción

Las relaciones laborales están enmarcadas por un contrato formal de trabajo en el cual explícitamente las partes, empleado y empleador, acuerdan voluntades de derechos y obligaciones. A la vez, existe un acuerdo implícito y tácito compuesto por un conjunto de creencias y expectativas mutuas acerca de cómo debe ser la relación entre el empleado y el empleador, es decir, de lo que el empleador debe ofrecerle al empleado y de lo que el empleado considera que debe darle a la organización, denominado contrato psicológico (Schein, E., 1982).

El contrato psicológico es un concepto clave que puede ser utilizado como herramienta de análisis para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo, su comportamiento en la organización y su bienestar psicológico. Al mismo tiempo, reconocer las expectativas que lo sustenta, resulta de vital importancia para delimitar una política de incentivos que promueva la motivación de los trabajadores. Por todo esto, se considera importante el cumplimiento del contrato psicológico dado que condicionara las actitudes del trabajador generando mayores niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y laboral. Esto conlleva a que su ruptura o violación induzca a consecuencias económicas, sociales y organizacionales negativas hacia dentro y fuera de la organización. Para la Psicología organizacional, una de las reacciones nocivas más preocupantes, es la que está asociada con la salud psíquica del trabajador. El deterioro en el vínculo el sujeto con el trabajo, afecta la adaptación activa a la realidad (Pichon-Rivière 1975) y la capacidad subjetiva de apropiarse del acto (Mendel 1992). Es una concepción de salud psíquica que se sustenta en la unidad del pensar y del sentir en el hacer.

Toda generación es fruto de la anterior, de las pautas culturales y realidades sociales a las que han estado expuesto sus integrantes, por tal motivo cada generación tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos (Stein G. y Pin J., 2008).

En tal sentido, este capítulo tiene como propósito identificar en torno a características peculiares que prevalecen en el contrato psicológico de las diversas generaciones de trabajadores que interactúan a diario en las organizaciones y reflexionar sobre posibles intervenciones que contribuyan con un mejor clima laboral.

Las organizaciones

Las relaciones laborales se establecen en el ámbito de las organizaciones. Cuando pensamos a las organizaciones, generalmente, nos remitimos al concepto en sí mismo. Diferentes sociólogos e investigadores de las organizaciones (Blau y Scout, 1962; Etzioni, 1961; March y Simon, 1958 c.p. Schein, E., 1994) dan un concepto de ellas que más bien corresponde a la observación de su funcionamiento y a las partes que las componen. Es por ello que Schein (1994) plantea una definición preliminar de la organización:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

El autor considera que la misma es insuficiente, en tanto no toma en consideración las presiones internas y externas a la organización, la motivación humana y las dinámicas de los grupos.

Siguiendo esta línea de análisis, por su parte Schlemenson, A., (1990) extrae diversas definiciones de autores que conceptualizan a la organización desde distintos enfoques (p. ej. Etzioni A., 1965; Weber M., 1947; Freud S., 1921-1979; Schlemenson A., 1971-1982; Jaques E., 1953-1969; Drucker P., 1986; Argyris Ch., 1961; Katz y Khan, 1966; Ackoff R., 1983) sintetizando todos los aportes de los autores antes señalados y a fin de dar una definición más completa que se aproxime a la complejidad que representan las organizaciones, Schlemenson, A., (1990:177) propone la siguiente definición operativa integradora:

“La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inmersa en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compete”.

Para el presente trabajo se considerará esta definición dado que Aldo Schlemenson realiza un enfoque más profundo y abarcativo en lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones. El autor señala que las mismas son sistemas complejos, dinámicos y que posee una estructura de eventos interdependientes con el contexto que la rodea, y agrega que no puede ser observada como un mero objeto estático, cerrado y autosuficiente. Lo destacable

de este aporte es que, las organizaciones representan el medio y el lugar para que los individuos, miembros de la organización que la componen voluntariamente, logren por medio de esta satisfacer sus necesidades, establecer relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos personales.

Tales postulados se complementan con la idea de que tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar pero, así como las personas se valen de estas para lograrlos, las organizaciones también requieren de recursos humanos para alcanzar la consecución de las metas organizacionales (Chiavenato, I., 2003). Lo anterior guarda marcadas coincidencias con lo que señala Chester Barnard, dado que hace una distinción de eficiencia y eficacia mediante la participación de la persona en la organización, el autor señala que: “aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales” (Barnard, C., 1972 - Chiavenato, I., 2003). En esta capacidad de alcanzar los requerimientos internos, es que radica la viabilidad de la organización (Etkin 2002)

La esencia del problema en la interacción individuo y organización, puede ser definida en términos de Chiavenato; el mencionado autor resume tres pasos en el que expresa que: a) el empleado y la organización se buscan y se seleccionan de acuerdo a sus necesidades y objetivos; b) ambos aprenden a ajustarse y acomodarse recíprocamente y c) los individuos necesitan y utilizan a las organizaciones para desarrollar su carrera profesional, y las organizaciones desarrollan a los individuos para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, Chiavenato pone de manifiesto la existencia de objetivos de las dos partes, y que estos están enlazadas de manera inseparable. Para alcanzar un equilibrio en la interdependencia de necesidades, la importancia radica en que haya una elección recíproca, un proceso de adaptación mutua, y un desarrollo recíproco (Chiavenato, I., 2000).

Desafíos contemporáneos

Actualmente el mundo está sujeto a constantes transformaciones. Los efectos tecnológicos, económicos y sociales causados por la globalización, crea un contexto turbulento del cual las organizaciones no están exentas, sino por el contrario, se encuentran inmersa en este. Esto induce a pensar a las organizaciones como unidades dinámicas no estáticas, que deben estar atentas y alertas para enfrentar los cambios que afectan trascendentalmente en materia socioeconómica y, que además, le otorga un plus de complejidad a la administración de recursos humanos. En este sentido las relaciones laborales también cobran importancia y revisten un carácter de complejidad dentro de las organizaciones. La naturaleza del trabajo está mutando y dando lugar a diferentes escenarios laborales como la flexibilidad laboral, diversidad de contratos formales, tercerización de servicios y reducción de puestos de trabajo. Es por ello que el capital humano, está siendo más evaluado y examinado, de manera de aprovechar sus capacidades, habilidades y competencias en pos de contribuir con los objetivos de las organizaciones.

Zygmunt Bauman, en su libro “Modernidad líquida” (2009) alude a la metáfora de liquidez como figura representativa del cambio y de la transitoriedad presente en la posmodernidad. El autor expresa que los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo: duran, mientras que los líquidos no cobran forma y se transforman constantemente. Bauman intenta dar cuenta de la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y privatizada, signada del carácter transitorio y volátil de sus relaciones; la posmodernidad es un tiempo sin certezas donde nada permanece. La cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión de futuro, deshace el sentido de la carrera profesional y de la experiencia acumulada, donde las relaciones se miden en costo beneficio. Del mismo modo, Alvin Toffler (1970) predecía que los hombres del pasado y del presente viven vidas de transitoriedad relativamente bajas. Sus relaciones tienden a ser duraderas. En cambio la gente del futuro vive en una condición de transitoriedad alta, una condición en que la duración de las relaciones se abrevia, y su cambio se hace sumamente rápido. En sus vidas, las cosas, los lugares, las personas, las ideas y las estructuras organizadas se gastan más de prisa.

Paralelamente a este devenir que aqueja a la sociedad e inquieta a las organizaciones, comienza a tomar mayor relevancia el comportamiento y la conducta de recursos humanos dentro del ámbito laboral, dado que el trabajador también se encuentra inmerso en este mismo contexto degradante e inconstante que afecta, y en algunos casos modifica, los intereses y expectativas laborales del empleado; y por ende, la relación entre los trabajadores y la empresa.

Entre el individuo y la organización subyace un conjunto de interpretaciones individuales, compuesto de intereses y expectativas de lo que una de las partes va a dar y de lo que espera recibir a cambio. Por consiguiente, así como el empleador pretende obtener el cumplimiento de una serie de actitudes y conductas del empleado como lealtad, puntualidad, responsabilidad, compromiso, etc.; la otra parte, el empleado, también pretende obtener, mediante su contribución laboral, una serie de intereses y expectativas tales como oportunidad de desarrollo, remuneración acorde, justicia, reconocimiento, confianza, entre otras. Es aquí donde comienza a tomar relevancia el establecimiento y la vigencia del contrato psicológico, en tanto permita comprender las necesidades de cada parte y de esta manera desarrollar y mantener un equilibrio entre las expectativas de ambos. Este equilibrio y el logro de las expectativas mutuas, será un factor determinante para alcanzar tanto los objetivos individuales como organizacionales.

El contrato psicológico

Diferentes científicos sociales e investigadores del comportamiento y conductas humanas en las organizaciones han introducido el término “contrato psicológico” alegando que existen obligaciones y compromisos mutuos que determinan y condicionan ambas partes de la relación presente y futura entre la organización y los empleados.

Chris Argyris fue el primero en conceptualizar este concepto e introducir la frase de “contrato de trabajo psicológico”, que describe “las percepciones de ambas partes de la

relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones". Posteriormente, Levinson et al., define al contrato psicológico como "el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo". Es Leonardo Schvarstein, quien resalta el carácter dinámico de su diseño, el cual es consecuencia de una resolución dialéctica entre las tensiones implícitas. Para Edgar Schein "el contrato psicológico es un conjunto de expectativas no escritas que operan constantemente entre cualquier individuo y otros en todo momento entre cada miembro de una organización y (...) otros miembros de esa misma organización".

Estos autores coinciden en que el contrato psicológico es un acuerdo implícito representado por el conjunto de intereses y compromisos que prevalecen tanto en el empleado como en el empleador de lo que debe dar y obtener a cambio. Asimismo, Schein agrega, en su definición, que no necesariamente están conformados por sus empleadores sino que también pueden establecerse contratos psicológicos entre los empleados. En este aspecto, coincide con (Chiavenato, I., 2003), quien dice que en el intercambio de recursos no solo materiales sino ideas, valores, sentimientos y habilidades; se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas. Es aquí donde prevalece el sentimiento de reciprocidad en el que cada parte evalúa lo que está ofreciendo y recibiendo a cambio.

El individuo al igual que la organización, en cualquier relación de trabajo, pretende que ciertas obligaciones y derechos sean cumplidos durante el desarrollo del compromiso laboral, asumido en el contrato formal de trabajo. Mediante este contrato formal se deja establecido criterios y normas de conductas de ambas partes. A diferencia de este, el contrato psicológico no se define ni presenta formalidad alguna ya que es tácito, aunque puede derivar de temas relacionados al contrato formal de trabajo. En tal sentido Chiavenato señala que el "contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá" (Chiavenato, I., 2003).

Por otro lado, y desde una perspectiva más empresarial, para Chiavenato el contrato psicológico "es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagradas por la costumbre", además, alude a que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad en el que la organización realiza ciertas cosas por y para el empleado (remuneración, seguridad y estatus). Del mismo modo, el trabajador responde trabajando y desempeñando sus tareas. Para este mismo autor, "las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es" (Chiavenato, I., 2000: 113). El autor anteriormente citado alude a que este intercambio de reciprocidad esta signado por lo que las personas están dispuestas a ofrecer – contribuciones -, en tanto esperan equilibrar sus esfuerzos en función a los estímulos – incentivos - ofrecidos por las organizaciones; agrega además, que cada parte le da un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro y de una organización a otra. Por

otro lado, Chiavenato señala que si el sentimiento de reciprocidad desaparece ocurre una modificación en el sistema:

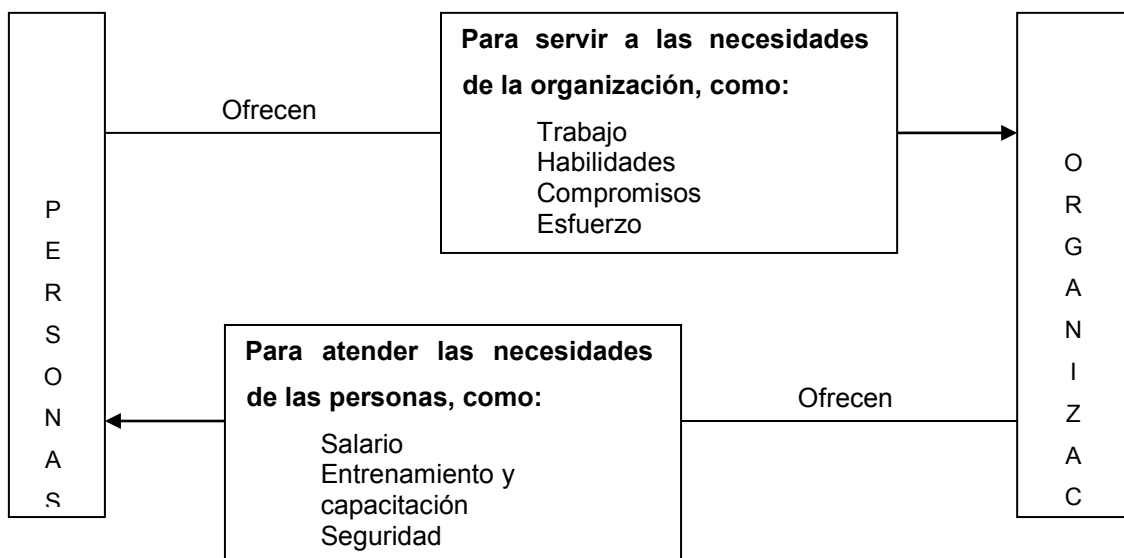


Figura 1. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones (Chiavenato, I., 2000).

A su vez, Kolbs y Cols conceptualiza al contrato psicológico mediante cinco principales características. a) el carácter implícito del contrato, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, d) su renegociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización (Kolbs y Cols, 1974 c.p Reyes Contreras, Y. y Martínez de León, I., 2007). De acuerdo a estos principios Schein (1994) establece que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, y que esto lo convierte en un contrato dinámico. Por consiguiente, el mismo debe ser renegociado en la medida que los intereses de ambas partes sufran alteraciones.

Redefinición del contrato psicológico

Posteriores investigaciones, (p. ej. Robinson y Morrison, (1995); Morishima, (1996); Shore y Barksdale (1998); Rousseau y Schalk, (2000) c.p. Tena, G., (2002) han cuestionado y permitido una redefinición del término debido a que los primeros autores que acuñaron el término de contrato psicológico, lo hicieron para referirse a las mutuas obligaciones entre el empleado y empleador y lo que cada parte está obligado a dar a cambio.

Una de las principales escritoras que ha conceptualizado el contrato psicológico es Denise Rousseau. La autora pretende dar a entender que se necesita una visión más realista de los contratos debido a los cambios constantes de las necesidades laborales, como por ejemplo

trabajadores temporales, despidos, rotación de puestos, etc. ya que anteriores filósofos sociales habían interpretado el término de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económico sin tener en cuenta los aspectos socioemocionales. Rousseau señala que la conceptualización del contrato psicológico es más compleja, en relación a las inestables relaciones laborales, dando lugar a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales. Denise Rousseau establece que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente realiza y acepta determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, de acuerdo a las creencias que dan lugar a las percepciones y las necesidades individuales. Es lo que la persona cree que ha acordado, y no lo que intenta hacer lo que constituye el contrato. Sin embargo, considera que, la interpretación y acuerdo sobre los términos que hace cada parte no tienen por qué ser coincidentes. En contraste a los autores anteriores que afirman que el contrato psicológico solo existe en la medida que existe un acuerdo entre las partes. A su vez, Rousseau define al contrato psicológico como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador”, puesto que para esta autora implica una creencia acerca de los compromisos que cada una de la partes asume que tiene o debe tener frente a la otra relación (Rousseau, 1989 c.p. Vesga Rodríguez, J., 2007). En cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad, pero la reciprocidad no se puede esperar de una organización imperceptiva, aunque se perciba que la organización es quien cumple o no las promesas. Las obligaciones recíprocas son, de acuerdo a la autora, definidas por el individuo y no por la organización por lo cual estas creencias son altamente subjetivas (Rousseau, 1989 c.p. Tena, G., 2002).

Frente a la diversidad de aportes, centraremos la atención en diferentes autores estableciendo una idea generalizada para utilizar el término de contrato psicológico: es un acuerdo implícito y tácito representado por el conjunto de obligaciones, expectativas y creencias que prevalecen tanto en el empleado como en el empleador de lo que debe dar y obtener a cambio. Este intercambio de reciprocidad esta signado por lo que las personas están dispuestas a ofrecer – contribuciones -, en tanto esperan equilibrar sus esfuerzos en función a los estímulos – incentivos - ofrecidos por las organizaciones, cada parte le dará un valor de utilidad subjetivo ya que varía de un individuo a otro y de una organización a otra. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, por consiguiente debería ser renegociado en la medida que los intereses de ambas partes sufran alteraciones.

Formación del contrato psicológico

La creación del contrato psicológico comienza a establecerse en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Durante este proceso las partes establecen e interpretan aspectos formales de la relación laboral, aunque nunca estén totalmente

delimitadas, es decir intentan dejar por escrito las condiciones laborales como por ejemplo horarios de jornada laboral, salario, derechos, beneficios, seguridad, obligaciones mutuas, entre otras. Sin embargo, aunque se intente puntualizar y describir todos los temas pertinentes a la relación laboral, se pueden producir lagunas en la comprensión de lo que la partes esperan a cambio de lo que están dispuestos a dar. Estos espacios en blanco que pueden ser originados consciente o inconscientemente por algunas de la partes vinculadas, o bien pueden generarse por puntualizar solo en aspectos principales que cada parte considera que ofrece; comienzan a completarse en la medida que el empleado comienza a formar parte de la organización y complementa su información inicial con comunicaciones presentes en diversas partes del lugar de trabajo y obtienen información desde numerosas fuentes a través de una variedad de interacciones verbales y no verbales con otros miembros de la organización, leyendo publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones, recibiendo retroalimentación de los pares, evaluando las características competitivas de la dirección, analizando los escenarios que se viven cotidianamente, e incluso la reputación de la empresa en la sociedad puede proporcionar información. La resultante del análisis individual de la información interpretada será la formación del contrato psicológico (Tena, G., 2002).

Además de la información que el empleado puede obtener de interpretaciones presentes en la organización, existen factores que incluyen a las organizaciones en las cuales los contratos se forman, ejecutan y algunas veces se incumplen. Según Ramírez y Reinoso operan dos grupos de factores: los mensajes externos, las normas sociales y las prácticas organizacionales (Ramírez y Reinoso, 1999 c.p. De Sousa Loreto, C., 2005). El contrato psicológico se formará a partir de las predisposiciones y cogniciones individuales, así como también de las interpretaciones de toda esta información.

Ruptura y violación del contrato psicológico

Cuando la relación entre ambas partes comienza a sufrir cambios y alteraciones puede llegar a producir una ruptura o violación del contrato psicológico si este no se reajusta adecuadamente. Este proceso es definido por Rousseau y Robinson como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella” (Rousseau, (1989) y Robinson, (1996) c.p. Reyes Contreras, Y. y Martínez de León, I., (2007).

El contrato psicológico entendido como un contrato cambiante y dinámico, obliga a ambas partes a que, cuando ha pasado un cierto tiempo, deba ser reajustado en la medida que las necesidades o intereses de los individuos o de las organizaciones cambien (Kolbs y Cols, 1974 c.p Contreras, Y. y León, I., 2007; Schein, E., 1992). La intención de que esto suceda permite evitar la ruptura o violación del mismo, en tanto las dos partes sepan distinguir las necesidades que deben ser renegociadas.

Cuando el trabajador interpreta que hay una discrepancia en lo que considera que debe recibir a cambio de lo que ofrece, percibe que la organización ha incumplido en una o varias

de las obligaciones que componía el contrato, es allí donde el individuo experimenta una ruptura o violación del contrato psicológico. La distinción entre ambos estados, recae en que, la ruptura percibida es la evaluación cognitiva de que la organización ha fallado en el cumplimiento de sus obligaciones, en comparación con la contribución que ha hecho el empleado; mientras que el término violación de contrato psicológico se utiliza para ser entendido como una experiencia emocional negativa donde se presentan sentimientos de frustración, traición e injusticia. Generalmente los sentimientos de violación del contrato suceden en consecuencia de la ruptura percibida (Topa Cantisano, G y Palaci Descals, F., 2000).

Edgar Schein (1994:21) menciona que “la mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico”. Es decir que, las consecuencias que derivan de la ruptura y violación del contrato psicológico repercuten en las actitudes y conductas humanas, en efecto conducen a reducir la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, baja la productividad del empleado y disminución en la intención de permanecer en la organización.

Esto puede derivar no solo que empeore la relación entre las partes, sino también que esto conlleva a generar diferentes costos para la organización en términos de productividad, calidad y clima laboral (Parks y Kidder, 1994 c.p. Tena, G., 2002). Así como también, puede repercutir en la imagen de la organización, en tanto los individuos extienden sus sentimientos fuera del entorno laboral, afectando negativamente su reputación e identidad (Anderson, 1996 c.p. Tena, G., 2002).

En definitiva, el contrato psicológico, es un determinante muy significativo en tanto incide en el clima, la conducta de las organizaciones y la satisfacción laboral. Es clave para entender las actitudes de la gente, su comportamiento y su bienestar psicológico. Comprender la magnitud de su importancia, conlleva la necesaria planificación e instrumentación de acciones tendientes a fortalecer y renovar los factores que configuran el sustento de dicho contrato. Naturalmente, quienes se propongan afrontar ese desafío, deben adoptar una perspectiva integral de las dinámicas organizacionales y por sobre todo contar con una fuerte predisposición a interactuar con los diversos matices que complejizan la tarea. Uno de esos aspectos, es la interacción entre las distintas generaciones de trabajadores que comparten esfuerzos y expectativas dentro de las organizaciones.

Complejidad intergeneracional

El concepto de generación tiene varios significados. En esta ocasión nos valdremos de los aportes de la Sociología de la Edad y de uno de sus principales referentes: el autor alemán Karl Mannheim. Dicho autor caracteriza a la generación como un grupo delimitado que comparte unas mismas condiciones de existencia. Plantea que la contemporaneidad cronológica no es suficiente, sino que lo que constituye una situación común en el espacio social no es tanto la contemporaneidad del nacimiento, sino la posibilidad de participar en los mismos acontecimientos, lo cual incide en la formación de la conciencia social. Por lo tanto,

para poder hablar de una situación de generación idéntica es menester, para el autor, que participen en acontecimientos y experiencias que crean lazos. Evidentemente dichos atravesamientos configuran sistemas de valores, formas de relacionarse, expectativas, significaciones y modalidades de comunicación que son propias de cada generación. Esto, naturalmente, determina prevalencias propias al momento de configurar los contratos psicológicos.

Uno de los principales temas de interés de las áreas de gestión del capital humano de los últimos años, ha sido el de la diversidad de generaciones compartiendo el mercado laboral. Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio. Aunque existen diferencias entre los autores que tratan el tema, se suele identificar a las generaciones activas como: *Generación tradicional* representado por personas nacidas hasta el año 1950; *Generación Baby Boomers* concentra a los nacidos entre 1951 y 1964; *Generación X* que comprende los nacidos entre 1965 y 1979; y *Generación Y* compuesta por los nacidos desde el año 1980 (Stein G. y Pin J., 2008). Incluso en tiempos recientes se ha comenzado a referir como generación Z o Millennials a los nacidos luego del 2000.

Las características del contexto en el que nacieron, crecieron y se educaron cada generación en particular, así como los paradigmas de la época, influyen en sus cualidades y condicionan sus expectativas laborales. Se vuelve un desafío para las organizaciones, encontrar un estilo de conducción que le permita direccionar hacia los objetivos de la empresa diferentes perfiles, intereses y objetivos que presentan cada generación en particular (Gadow, F., 2010).

Breve caracterización de las generaciones

Si bien no es el objeto principal de este capítulo, haremos una acotada distinción de cada generación, con el fin de aportar elementos distintivos que permitan presuponer que tipo de expectativas pondrán en juego al momento de elaborar sus contratos psicológicos.

Generación tradicional

Formados en ambientes familiares y educativos rígidos, con fuertes valoraciones por la austeridad, el esfuerzo y la disciplina. Condicionados de una u otra manera por períodos históricos de grandes guerras y dificultades económicas. Aprecian la búsqueda de certezas, de previsibilidad y pocos adeptos al cambio.

Baby Boomers

Denominados así en EEUU, por ser los hijos de aquellas generaciones que pelearon en la primer y segunda guerra mundial. Nacen en un contexto de bonanza económica, que tiene cierto correlato en nuestro país con los beneficios sociales propios del peronismo de los años 50. Su juventud estuvo caracterizada por la férrea oposición a los valores de sus padres. Impulsores de cambios sociales significativos como la píldora anticonceptiva, la equiparación de derechos civiles de las minorías, el divorcio y la búsqueda de un mundo más justo.

Generación X

Influenciados por una época marcada por el escepticismo y el desconcierto ante un mundo que tiraba por tierra la esperanza y el entusiasmos que tuvo la generación anterior en posibles cambios sociales. En nuestro país esta generación estuvo marcada por el miedo y el condicionamiento producido por la brutal dictadura. Su incorporación al mundo laboral, fue coincidente con el inicial cambio en las condiciones laborales promovidas por la modernidad líquida de la que nos habla Zigmund Baumann. Se formaron en los valores propios de la Modernidad, pero debieron adaptarse y subsistir a nuevas condiciones. Con tendencias individualistas, autoexigentes y altamente competitivas. La superación es su meta y el éxito su propósito. Fueron promotores de las nuevas tecnologías, pero no son pocos los que se han sentido superados por la incorporación de la misma en todos los ámbitos de la actividad social y económica. Valoran la formación, pero la tecnología los obliga a capacitarse de manera más frecuentemente de lo que estaban acostumbrados.

Generación Y

Es la más estudiada por sociólogos y antropólogos, son el foco de las investigaciones dado que es el grupo que comienza a desarrollarse profesionalmente, y en poco tiempo, sino lo son, serán los nuevos líderes y directivos de las organizaciones. Ellos afirman que este grupo generacional ostenta particularidades con un enfoque a nuevos desafíos, son jóvenes con iniciativa, entusiasmo, decididos, individualistas e informales; presentan sólidos conocimientos en tecnología y son capaces de abandonar un puesto de trabajo concediendo preferencia a aquellos empleos que más oportunidades de desarrollo y proyección laboral demuestre; en conjunto a menos reglas, libertad y flexibilidad. Más allá de sus obligatorias excepciones, ellos pretenden la inmediatez con la que Internet funciona. Que los hechos sucedan en el aquí y ahora, tanto en sus vidas personales como en el ámbito laboral. Sin embargo, la vertiginosidad de los cambios, los hace un tanto inquietos y más dispuestos a someterse a todo aquello que se presente como una nuevo desafío (Saralegui, R., 2007). Tienen prioridades laborales diferentes, que muchas veces no son la que los directivos de hoy pretenden obtener de ellos. Creen que pueden trabajar en todo momento de una manera flexible, y que debe tenerse en cuenta el resultado final alcanzado. Una particularidad de esta generación es que pretenden influir en las condiciones de su empleo (Gadow, F., 2010).

	Generación tradicional	Generación del <i>baby-boom</i>	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/Odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Figura 2. Diferencias entre las generaciones de empleados (Stein G. y Pin J., 2009: 53)

Indudablemente las organizaciones requieren de estas generaciones. Todas pueden y deben hacer un aporte significativo. La factibilidad de trabajar de manera exitosa con ellos, radicarán en identificar y comprender las cualidades y las tendencias de estas generaciones para poder anticiparse a un estilo de dirección estratégica, que no solo permita retenerlos, sino que pueda promover ajustes en la gestión de recursos humanos y generar programas efectivos que les ayude a lograr establecer un equilibrio en sus expectativas particulares de una manera más realista. Lejos de existir recetas o fórmulas que permitan armonizar el estilo de comportamiento y pensamiento de todas las generaciones que conviven, entre ellas y con la organización, se impone la necesidad de reflexionar y establecer acuerdos de intereses, a través de la configuración dinámica y el cumplimiento del contrato psicológico. En caso de conseguir alcanzar esta distinción, se logrará generar sentimientos de identidad y pertenencia, y en consecuencia equilibrar las expectativas individuales con los objetivos organizacionales.

Amerita entonces, iniciar un recorrido que nos permita explorar, reflexionar y delimitar potenciales líneas de acción tendientes a facilitar los procesos de integración Intergeneracional, tomando como referencia la vigencia y el respeto por las expectativas mutuas que sustenta el Contrato psicológico.

Reflexiones y líneas de intervención

La Psicología Organizacional, se centra en el estudio de la conducta colectiva de las personas en relación al moldeamiento y funcionamiento de las configuraciones socio-técnicas denominadas organizaciones. (Munduate, 1997). La psicología del trabajo y de las organizaciones aborda un objeto más específico: "el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto". Rodríguez A. (1992).

En ambos casos, las diversas investigaciones y publicaciones existentes, evidencian una clara voluntad de contribuir de manera directa y clara con optimizar la relación del hombre con el trabajo y las organizaciones donde dicho vínculo se desarrolla.

Este artículo no será la excepción y por ello intentaremos esbozar posibles líneas de acción, tendientes a reflexionar e intervenir en torno al valor que adquiere el Contrato psicológico y los desafíos que conlleva para las organizaciones contemporáneas; delinear políticas en tal sentido para generaciones de trabajadores que tienen notorios matices diferenciales.

Reflexiones preliminares

Las radicales transformaciones experimentadas en los últimos años, expresadas por fenómenos como la Globalización, la revolución tecnológica, la diversificación de canales de comunicación y el comienzo de la Post modernidad; está influenciando notoriamente en las organizaciones del trabajo y los sujetos que las integran. Resulta perentorio superar los viejos paradigmas que aún perduran (Taylorismo, el análisis sistémico conductual, entre otros) y avanzar hacia nuevas posturas tal como sugiere Hervé Sérieyx en su libro el Big Bang de las organizaciones.

Los cambios experimentados han magnificado las organizaciones y con ello las han complejizado a niveles que superan toda estrategia tradicional de gestión. Resulta imperante la necesidad de superar el pensamiento simple hacia el complejo. El pensamiento simple establece programas para controlar lo que es seguro, calculable y mensurable. El pensamiento complejo permite construir estrategias para abordar lo imprevisible, aleatorio y cualitativo. (Morin E, 1990). Los principios para captar la complejidad (Dialogístico, Recursión y Hologramático) han sido desarrollados por Hervé Sérieyx en su libro el Big Bang de las organizaciones y constituyen la referencia conceptual más pertinente para afrontar los nuevos desafíos.

La coexistencia de trabajadores pertenecientes a diversas generaciones, no debe ser percibida como una dificultad o un detrimento, sino por el contrario como una inmensa posibilidad de potenciar el conocimiento intergeneracional y fortalecer así la funcionalidad organizacional. Naturalmente, la canalización positiva de este fenómeno, no se ha de producir por sí mismo. Requiere de capacidades, conocimientos por parte de los líderes y gestores organizacionales, pero también de la predisposición y voluntad de encuentro de los trabajadores. La coexistencia integrada y armoniosa, requiere de consensos que inevitablemente se sustentan en acuerdos donde las partes resguardan sus prioridades y resignan algunas pretensiones en pos del bien colectivo.

Líneas de intervención

A continuación se presentan algunas sugerencias a la gestión de recursos humanos para quienes deseen promover u optimizar el cumplimiento del contrato psicológico en los empleados.

Considerando la diversidad de organizaciones y las características de las personas que las componen, se deberá analizar cuáles son más factibles de aplicar. Para ello será pertinente tomar en consideración intervenciones orientadas a aspectos individuales y grupales. Enfocar la atención en los principios e intereses de una persona pueden tener un efecto escaso o nulo en otras personas, condicionalmente el contrato psicológico debe ser abordado desde una perspectiva particular de cada empleado. Sin embargo, también se han detectado expectativas compartidas sobre las cuales se puede trabajar y supone un factor motivacional importante para el conjunto de los trabajadores.

El primer paso, sería reconocer la diversidad intergeneracional de la que hemos hecho referencia con anterioridad y tomando como fundamento sus divergencias y congruencias, planificar intervenciones y aprender a trabajar con ellos:

La Generación de los Baby boomers, reclaman sea reconocida su dedicación y experiencia. Suelen valorar ser consultados en aspectos relacionados con el manejo político de la organización. No es recomendable comunicarse con ellos solo por medios electrónicos, sino más bien interactuar también por medio de reuniones personales donde se puedan expresar “cara a cara”. Pueden aceptar interactuar por medios virtuales como video conferencias, pero por lo general prefieren que las decisiones importantes se tomen en encuentros presenciales. Para potenciar el vínculo interpersonal, es importante generar espacios de conversación informal, donde se puedan compartir experiencias personales incluso ajenas al trabajo. Valoran el buen clima laboral y expresan voluntad de generar lazos afectivos estables con sus compañeros de trabajo.

La Generación X resguarda mucho su propio tiempo y por ello reclaman reuniones asertivas, que vayan directo al punto y en donde las personas se expresen de forma acotada, con argumentos claros y consistentes. Prefieren los medios electrónicos de comunicación, suelen estar continuamente conectados, pero lo padecen, por lo cual no es conveniente abusar de dicha apertura comunicacional. Se debe colaborar con ellos para alcanzar un equilibrio entre su vida profesional y familiar. Quieren que se valore su experiencia y talento, no solo con incentivos económicos o simbólicos, sino por sobre todo con autonomía de decisión.

La Generación Y, rechaza los mandatos solo sustentados en la jerarquía. Exigen fundamentaciones claras y articuladas con los objetivos organizacionales e individuales. Quieren saber en qué medida hacer lo solicitado contribuye con las metas de la organización e incluso con sus propias metas. Prefieren encuadres laborales

flexibles, trabajando sobre objetivos y sin estar atados a cumplimientos horarios. No obstante suelen necesitar de apropiados y consensuados sistemas de control para no retrasarse o perder noción de los plazos. Valoran el intercambio de saberes que se produce en el trabajo en equipo, pero al momento de operativizar la tarea, disfrutan del trabajo en solitario.

No pretendemos ignorar la denominada generación Tradicional ni los Millennials, pero lo cierto es que en su mayoría los primeros ya no están activos y los últimos lo estarán recién en algunos años.

Reconocidas las diferencias propias de cada grupo generacional, el responsable de gestionar o liderar los equipos de trabajo con presencias intergeneracionales deberían promover acciones en pos de:

1. Fomentar procesos y prácticas organizacionales que cuenten con la formalidad necesaria y aceptada por las diversas generaciones. Todas deben hacer un esfuerzo por aproximarse hacia una dinámica de integración positiva. A modo de ejemplo, seguramente algunos aceptarán reuniones (siempre y cuando sean acotadas y ágiles) y otros el trabajo por objetivos (mientras eso no suponga una anarquía funcional).

2. Utilice y promueva diversas vías de comunicación, donde se canalicen contenidos similares. No difunda contenidos significativos por uno de esos medios. Por ejemplo, si una decisión de importancia organizacional ha de ser difundida, que se haga en simultáneo por mail y memos. Lo que puede parecer un esfuerzo extra o incluso un reforzamiento innecesario, será por el contrario un signo claro de integración y respeto por las prácticas de cada trabajador.

3. Para incentivar, explore factores motivacionales comunes a las diversas generaciones, pero instrumente también estrategias diversas para cada una de ellas. Naturalmente todas ellas deben estar claramente articuladas con los objetivos de la organización y de los trabajadores; dando vigencia al contrato psicológico

4. Reconozca y trate de que incidan de manera significativa los naturales prejuicios. Promueva la socialización del conocimiento intergeneracional, apelando al reconocimiento de los saberes y experiencias prevalentes y valorables. Hace falta crear un modelo integral de formación y competencias, impregnado de un humanismo que responda a las nuevas necesidades.

Más allá de las estrategias tendientes a propiciar la potencialidad subyacente en el intercambio intergeneracional, es de suma importancia tener en consideración otras propuestas que serán de utilidad para la adecuada gestión de recursos humanos, dado que son valoradas por el conjunto de los trabajadores:

Establecer diálogos más personalizados e íntimos que permitan generar sentimientos de confianza. El buen trato y el interés por los objetivos laborales y personales, así como también preocuparse por sus opiniones o sugerencias, son cruciales para generar una buena relación laboral.

Realizar capacitaciones periódicas, generar espacios de aprendizaje para incorporar nuevos conocimientos a su formación, no solo relacionadas a las tareas que deban cumplir sino sobre distintos enfoques que les permita desarrollar habilidades y les ayude a crear nuevas competencias laborales.

Proporcionar espacios creativos inter y extra laborales que fomenten la integración e interacción de las relaciones interpersonales entre las diferentes generaciones, jefes y empleados, en pos de alcanzar y fortalecer el clima organizacional.

Establecer estrategias en las formas de trabajo donde se incentive al trabajo en equipo y generar iniciativas que favorezcan el buen clima laboral de cada área o sector de trabajo. Así como también brindar confort y salubridad en los lugares de trabajo, generar ambientes atractivos, agradables y cómodos.

La tecnología es un elemento inherente a las organizaciones contemporáneas y los trabajadores son conscientes de la necesidad de integrarlas en sus prácticas cotidianas, No obstante, no obstante los procesos de asimilación y adaptación no son similares. Esto debe ser tomado en consideración.

Será importante no descuidar las actitudes de los jefes o líderes. Es importante que posean sólidas habilidades comunicativas, disposición y capacidad de adaptarse a situaciones en continuo cambio, además de sentido del humor y es preciso que sean leales y dignos de confianza.

Las empresas deben tener en cuenta que el contrato psicológico se crea desde el momento en que la persona se incorpora a la organización. Todos los individuos desean ser tratados como "personas" dotadas de características propias de la personalidad o como recursos dotados de habilidades, capacidad y conocimiento.

Rever los procesos de ingreso y promoción de personal. Si el empleado se encuentra descontento con su puesto o no se encuentra en el puesto correcto, no se obtendrán resultados positivos y probablemente abandone la organización. Para ello será preciso poner énfasis en diferentes aspectos de los procesos de reclutamiento y selección.

No solo es necesario ofrecer estabilidad y seguridad económica al empleado a través de un contrato indefinido, sino que se deberá prestar atención si el contenido del puesto

motiva en sí mismo al trabajador, de ello dependerá en gran medida el sentido de pertenecía hacia el puesto y hacia la organización.

Es importante que el empleado se sienta identificado con la compañía y los valores de la organización.

Considerar y estar atentos a las promesas que sus empleados perciben dado que implícita o explícitamente se les ha manifestado al cumplimiento de las mismas.

Ofrecer planes de carrera claros y atractivos, introducir programas de beneficios como bonificaciones por productividad, descuentos en medicamentos, asistencia médica complementaria, transporte gratuitos, ofrecer más días de vacaciones, eventos sociales que no estén estrictamente ligadas con las tareas, etc. También es esencial mantenerlos motivados a través de trabajos por objetivos que les permita incrementar el rendimiento y superarse en la realización de las tareas.

Retroalimentación. Es importante que la comunicación no incurra simplemente en la transmisión de información, deberá haber una retroalimentación que permita trabajar en la búsqueda de los objetivos compartidos.

Es importante la reevaluación y renegociación del contrato psicológico ya que los intereses y las expectativas de ambas partes cambian con el tiempo. Desde una mirada organizacional cuando se producen cambios en cuanto a políticas, procedimientos, liderazgo, incrementos o recortes en los salarios, despidos, reestructuración, entre otras; o bien en el empleado cuando obtiene un nuevo título de estudio, cambia su estado civil, se incrementa la familia, entre otras. Además se evitará especulaciones e incertidumbres cuando algo no va a cambiar y es solo un simple comentario.

Al igual que existen diversos aspectos que beneficia el cumplimiento del contrato psicológico en los empleados, se pueden identificar diferentes cuestiones que obstaculizan el mismo no siendo necesariamente lo contrario a las respuestas antes mencionadas. Es decir que, en determinados casos si bien está relacionado con lo inverso a los aspectos que facilitan su cumplimiento, algunos de los empleados entrevistados agregaron temas concernientes al aburrimiento en cuanto al trabajo que realiza, la excesiva dificultad de su desempeño, la percepción de injusticia, la sensación de improvisación permanente en las decisiones estratégicas, la rutina sustentada en protocolos sin apertura a la creatividad, que no demuestren interés por las cosas que hace y el trato de manera impersonal que lo coloque en el anonimato o en “un simple número en la nómina de personal”.

Conclusiones

Indefectiblemente, todos, debemos prepararnos y predisponernos para afrontar los desafíos que conlleva integrar organizaciones contemporáneas. Aquellos que pretendan gestionarlas, los que trabajemos en ellas e incluso los usuarios de sus prestaciones; debemos comprender que no podemos ignorar los cambios y al mismo tiempo debemos adoptar una posición activa y crítica, por cuanto dichas transformaciones son factibles de ser revisadas, analizadas y rediseñadas.

En el devenir diario, es de primordial importancia resguardar los objetivos organizacionales pero sin que ello suponga un menoscabo por las expectativas y metas de quienes las integran y fortalecen con su compromiso y creatividad. La ponderación del capital humano debe ser mucho más que una simple enunciación, debe plasmarse en políticas y acciones concretas. El Contrato Psicológico constituye una herramienta valiosa en tal sentido. De no actuar sobre ella, existirá igual, pero desatenderla tendrá consecuencias negativas para el clima organizacional.

La coexistencia positiva de diversa generaciones, decanta en un mejor clima laboral, el resguardo de la salud psíquica de los trabajadores, mayor eficacia y la consolidación de identidades organizacionales y colectivas. Contribuir en tal sentido, no es un desafío menor ni mucho menos simple. Es mi humilde expectativa, el haber podido contribuir al menos un poco, por medio de estas líneas.

Bibliografía

Barnard, C. (1972). *The functions of the executives*. Harvard University Press.

Bauman, Z., (2009). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Belendez, M. (2002). *Psicología del Trabajo y las organizaciones; aspectos conceptuales y metodológicos*. Universidad de Alicante.

Bonafina, M.; Ferraro, V.; Olid N., y Salas, G., (2008). *La Generación "Y" y su forma de vinculación con el trabajo. Un desafío para las organizaciones*. Buenos Aires. V Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo.

Chiavenato, I., (2003). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Colombia: McGraw Hill.

Etkin, J. (2001) *La Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires. Granica.

- Gadow, F., (2010). *Dilemas. La Gestión del talento en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires: Granica.
- Hopenhay, M., (2003). *Repensar el trabajo: Historia, profusión, y perspectiva de un concepto*. Buenos Aires. Editorial Norma.
- Katz, D. y Kahn, R. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Mendel, G. (1992) *La sociedad no es una familia*. Buenos Aires. Paidós.
- Morin, E. (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Paris. ESF.
- Pichon Riviere, E. (1975) *El Proceso grupal*. Buenos Aires. Paidós.
- Robbins, S., (2000). *Administración*. 6ta Edición. México: Pearson Educación.
- Saralegui, R. (2007). *La generación Y*. Buenos Aires: Diario la Nación.
- Serieyx, H. (1995): *El big bang de las organizaciones*. Buenos Aires, Granica.
- Schein, E., (1982). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schlemenson, A., (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (2005) *Trabajo y subjetividad* Buenos Aires. Paidós.
- Stein, G; Pin, J. (2008) *Políticas para dirigir los nuevos Recursos Humanos*. Buenos Aires. Paidós
- Tena, G, (2002) *El contrato psicológico: relación laboral empresa –trabajador*. Zaragoza. Plaza.
- Toffler, A., (1970). *El Shock del futuro*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes

CAPÍTULO 4

De la estructura a la cultura

María Florencia Mennucci

Cada vez que, como especie, hemos cambiado nuestra forma de concebir el mundo, hemos creado tipos de organizaciones más poderosas.

Las organizaciones que hoy conocemos son la expresión de nuestra visión del mundo y de nuestro estadio de desarrollo actuales. Antes hubo otros modelos, y todo parece indicar que vendrán más.

Frederic Laloux, REINVENTAR LAS

ORGANIZACIONES

El presente capítulo propone abordar la situación de las organizaciones actuales que están transitando distintos cambios profundos, afectando en muchos casos su identidad y estilo de gestión. Estos cambios son provocados no sólo por factores externos, sino también por factores internos, en el seno de su organización: las personas que las conforman.

Las nuevas generaciones se integran a las organizaciones con distintas expectativas y demandas relativas a su formación profesional y personal. Impulsan y exigen nuevas formas de gestionar las relaciones y el trabajo. Las organizaciones, sus modelos de gestión, liderazgo y motivación, encuentran entonces un desafío: desarrollar una cultura organizacional que sea consecuencia y a su vez creadora de un aprendizaje organizacional constante, siendo éste el camino clave para la viabilidad de las organizaciones.

Turbulencia organizacional

Que las organizaciones están cambiando no es novedad. Que la intensidad y velocidad de los cambios se intensifican y acortan procesos de adaptación, tampoco es novedad desde la globalización en adelante. De hecho, es parte de su naturaleza como “organismo vivo”.

Esta década se caracteriza por cambios que nos resultan familiares a muchos de los que los vivimos, los evidenciamos, los transitamos...

Los cambios a los que me gustaría referir en el presente capítulo son producto de la convivencia de distintas generaciones, delimitadas no exclusivamente por un rasgo etario, sino más bien por modelos mentales que en el ámbito laboral se reflejan en estilos de gestión que nacieron en épocas pasadas y se afianzaron en las personas, moldeando su pensar, sentir y actuar.

Las generaciones que nacieron a finales del siglo XX –los llamados *Millennials*–, al iniciar su camino laboral, se encuentran con prácticas que hoy no las contienen. Estas generaciones tienen una característica principal que la historia conoce porque gracias a ella debe su evolución, pero que el mundo organizacional supo “domar”, e incluso las mismas personas que la tenían lograron autorregular: *la capacidad, habilidad, y el deseo de cuestionar*.

Paula Molinari, Investigadora y Consultora en gestión del cambio, en su libro *Turbulencia Generacional*⁶ (2011), señala que las distintas percepciones y entendimientos de la vida y del trabajo entre las generaciones que conviven en el mundo laboral, genera una crisis entendida como *crisis de compromiso*, cuyos síntomas son los problemas de retención de talentos, la motivación, y la caída en el nivel de desempeño, entre otros. Esto suele ser interpretado como una consecuencia de una falta de adaptación de las generaciones más jóvenes a las estructuras reinantes, y genera un malestar e incompreensión por parte de los líderes de las organizaciones.

Los Millennials (también conocidos como Generación Y) son jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Pero este rasgo etario no es lo que define sus características, sino el entorno en el que se desarrollaron. La tecnología, la inmediatez y la sensación de poder, lograr muchos objetivos con sólo proponérselos es parte de su identidad. Los jóvenes entienden de otro modo el desarrollo, el reconocimiento, la autonomía, los resultados, la efectividad. Cambia abruptamente el valor que se le asigna al tiempo personal y esto afecta las expectativas en el balance entre vida personal y trabajo. Son optimistas y pragmáticos, buscan el bienestar ahora y no trabajan para un futuro incierto. Hacen muchas cosas y tienen muchos intereses, por ello la gestión del tiempo se vuelve crucial. La responsabilidad y el compromiso solo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen.

La convivencia de distintas generaciones en el mundo laboral, con sus particulares características y visiones del mundo, pone en relieve un tema que requiere especial atención: ¿está en juego la viabilidad de las organizaciones? ¿Es posible ignorar esta realidad -la existencia de nuevos paradigmas y modelos mentales-, buscando hacer “encajar” a las personas que hoy forman y formarán a las organizaciones en los moldes conocidos? ¿Estamos frente a un nuevo planteo sobre las concepciones, métodos, normas y estilos de gestión? ¿Estamos preparados?

La viabilidad en este sentido es lo que está en jaque. Las organizaciones no podrán continuar funcionando si no hay un cambio profundo que al mismo tiempo contenga y potencie las capacidades e intereses de las personas que las conforman.

Jorge Etkin en su libro *Gestión de la complejidad en las organizaciones* (2009), desarrolla los conceptos que hacen referencia a una organización viable. Afirma que “si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir, de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma” (p. 3). Esto significa que las organizaciones tienen una historia que las sostiene. Tienen un vínculo con el mercado donde desarrollan sus actividades lo suficientemente rentables como para mantenerlas con vida, pero a su vez, cuentan con equipos de colaboradores que permiten que sus actividades continúen, en una armonía resultante que las sostienen. Este último aspecto es lo que está en movimiento.

⁶ Título que me permití adaptar para la presente sección.

Las organizaciones se auto-organizan, se redefinen, tienen cohesión interna que las sostiene, y divergencias que las mueven. En referencia a este proceso, Etkin plantea en su libro:

Los procesos de autocontrol de un sistema viable hacen que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites. El problema de los controles es que cohesionan, pero también operan como un rechazo a los necesarios procesos de cambio.

Un proceso activo de renovación requiere poner en marcha un daño constructivo al statu quo, en todos los niveles de la organización. Esto no ocurre "naturalmente" y tiene sus riesgos (afecta las relaciones de poder vigentes), pero es una condición para la renovación de la organización en el plano de sus objetivos y estructuras y hacerla viable en un entorno cambiante. (Etkin, 2009,8).

Diversos estudios indican que para el año 2020, los Millennials constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial, y en el 2025 representarán el 75%. Esta estadística enmarca el *entorno cambiante* que incomoda a muchos líderes en la actualidad. Es una realidad futura que se hace presente y evidencia la necesidad de una renovación para poder crecer o incluso mantenerse. Quienes están al frente de distintos equipos, independientemente de su rol, se enfrentan a la necesidad de modificar o adaptar la forma de liderar, de trabajar en equipo con otros.

Este movimiento que comienza a evidenciarse en el seno de las organizaciones, encuentra sus límites y confrontaciones, dado principalmente por una cultura gerencial muy arraigada, heredada de los tradicionales modelos de organización científica de trabajo y adaptados en teorías "modernas" de finales del siglo XX. Hoy esos modelos se ponen en jaque. Las prácticas de gestión actualmente reinantes en muchas organizaciones no resultan muy modernas, entendiendo como moderno "lo que pertenece al presente, al tiempo actual". Requieren un cambio verdadero, desde la forma de ver al mundo. Un cambio de paradigma que abrace la complejidad de la actualidad. Esto será posible sólo si las personas que lideran las organizaciones parten de reflexiones profundas, introspectivas, que den por resultado un nuevo ser, un nuevo observador del mundo en términos ontológicos.

Si este aprendizaje que parte de los individuos no se desarrolla, si las organizaciones persisten en sus modelos de liderazgo y motivación, cuidando no descuidar sus juegos de poder e intereses, considerando a las distintas generaciones que los suceden como "enemigas" o aquellas que *están equivocadas* en sus intereses y planteos, no será posible el aprendizaje organizacional que es necesario ante este cambio estructural.

La transición debe ser ordenada, para garantizar un cambio continuado. Es por ello que el marco de referencia deberá ser el proyecto y propósito de la organización en general y de cada equipo en particular. Es un proceso intenso, que requiere el compromiso de quienes lideran las organizaciones principalmente. Son ellos quienes deben enmarcar el cambio y estar atentos a detectar las oportunidades y las amenazas que se presentan en el camino. Pero no son quienes deban *diseñar* el cambio. Sólo deben propiciar el espacio para el devenir de aciertos y

errores, en un proceso que involucra a todos. Líderes y colaboradores. De las “nuevas” generaciones y de las más tradicionales.

Mirando el presente con binoculares

“El futuro llegó hace rato (...) Estás llamando a un gato con silbidos. El futuro ya llegó!”

Indio Solari y Skay Beilinson. *Extracto de la canción Todo un palo.*

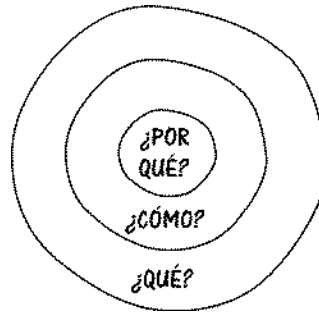
Uno de mis clientes me planteó con preocupación: *Yo puedo comprender el por qué son así los jóvenes de hoy con quienes trabajo, pero ¿cómo hago para que cumplan con los objetivos planteados, las normas, los procedimientos? ¿Qué puedo hacer para que se comprometan? Sólo quieren hacer lo que les interesa y el trabajo comprende muchas veces otras cosas que hay que hacerlas de todas formas...*

Este tipo de preguntas son comunes entre las personas que lideran equipos hoy en día. No hay una respuesta única a dichos cuestionamientos, no hay un modelo o receta. No debemos analizar la situación desde el paradigma de la simplicidad, contemplando sólo un aspecto, trazando una relación de causa-efecto lineal en la búsqueda de una posible solución. La “solución” es buscar las respuestas junto con ellos. Se trata de trabajar estos temas con ellos, de integrarlos en la búsqueda de respuestas. Se trata de *gestionar* en equipo... Si, la gestión, no sólo la tarea. ¿Asusta no? Ese es el miedo al que refiere F. Laloux en su planteo de los nuevos modelos organizacionales: *“Quizás haya formas mucho más sencillas de hacer funcionar las organizaciones cuando los miedos del ego se quitan del medio, y la confianza los reemplaza”* (Laloux, 2015, 45). La confianza de que es posible encontrar nuevos caminos, nuevas formas. Confiar es permitirse sorprender, estar abiertos a los emergentes que pueden surgir al tomar actitudes y acciones que responden a la complejidad en el que estamos envueltos. Los cuestionamientos a lo conocido, abre puertas desconocidas a nuevos paisajes.

Al pensar en el trabajo en equipo, me refiero a trabajar con los colaboradores conformando un verdadero equipo, con ellos, no desde un rol distante de coordinación. En todo equipo existen las responsabilidades individuales que se consolidan en una responsabilidad mayor, compartida. En este caso, el líder asume una responsabilidad individual que es justamente la coordinación del equipo, su liderazgo.

Los equipos se terminan de conformar como tal cuando poseen una razón por la cual trabajar juntos, cuando el objetivo tiene sentido para todos y cada uno de sus integrantes. Y ese objetivo o propósito común es tan poderoso que alinea intereses, y consecuentemente, los esfuerzos, entusiasmo y pasión para alcanzarlo. Simon Sinek, orador motivacional y escritor, presenta una interesante y simple teoría que refleja el enfoque por el cual los verdaderos líderes logran que sus colaboradores actúen, pero no como consecuencia de un incentivo externo o beneficio. Afirma que *“aquellos que son capaces de inspirar, crearán seguidores que actúan por el bien del conjunto, no porque tengan que hacerlo, sino porque ellos quieren. La gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces.”* (2009, 14).

Lo que este autor propone en su modelo, el *Círculo de Oro* (*"The Golden Ring"* en inglés), no es más que una forma de comunicarse que pone en el centro a la razón que sustenta cualquier acción: el objetivo; pero no el objetivo de "qué" hacer –tareas, actividades, plan de acción...-, o "cómo" hacerlo –plazos, resultados esperados...-, sino el "por qué". Propone que a la hora de inspirar a las personas a la acción, los líderes deben comenzar comunicando el propósito, la causa, la creencia por la cual quieren emprender tal o cual acción o empresa. ¿Por qué existe la organización? ¿Por qué es importante alcanzar este resultado? ¿Por qué les tiene que importar a sus seguidores? (Sinek, 2009).



El "Círculo de Oro". Simon Sinek.

Siguiendo este esquema, la forma de comunicar o actuar de muchos líderes es de afuera hacia dentro del círculo. Es decir, muchos comienzan planteando un objetivo refiriéndose a lo que *hay que hacer*, luego al *cómo hacerlo*, y rara vez se detienen a reflexionar o compartir el *por qué*.

Este modelo explica en parte lo que sucede en las organizaciones que presentan inconvenientes a la hora de coordinar esfuerzos de colaboradores de distintas generaciones, especialmente con los jóvenes. La sensación y percepción generalizada es que los Millennials son personas que no tienen compromiso con el trabajo, que no les interesa trabajar más de cuatro horas diarias o que no se conforman con nada. Puede que muchas de esas percepciones sean ciertas en varios casos... y también es probable que el cristal con el que se mire y analice el panorama tenga un enfoque que no se ha actualizado hace mucho. Es posible entonces que la propuesta de inspirar a las personas a través de compartir y trabajar un propósito común, en lugar de buscar que se complete una acción por el simple hecho de que debe hacerse, sea la solución tan buscada.

"Yo conozco a los Millennials... tengo dos en casa, y no se levantan hasta después del mediodía...", me dijo una asistente a una conferencia que di. "No tendrán por qué levantarse", le respondí... De eso se trata. De indagar y descubrir cuál es el interés que tienen y a partir de compartir nuestro objetivo, el por qué hacemos lo que hacemos, iniciar la tarea de construir un propósito en común. Que inspire. Que motive al movimiento.

Me refiero a lineamientos generales hacia donde considero que debe dirigirse la gestión de las organizaciones, de quienes las conforman. Pero en este camino, es importante que los líderes tengan presente que también deben acompañar a los jóvenes a descubrir el mundo laboral, las responsabilidades que implica, los compromisos asumidos, y a transitar por los errores, las inquietudes, y las inseguridades que son parte de su formación laboral. Es también

su responsabilidad. El resultado es una co-creación de ambos, y por lo tanto requiere que asumamos el rol de protagonistas del cambio, cualquiera sea nuestra circunstancia, puesto... o edad.

¿Crisis de compromiso? ¿Con qué? ¿Con quién?

Ahora bien, ¿qué motiva a las “nuevas” generaciones? ¿Qué motiva a los Millennials? Existen múltiples encuestas y estudios alrededor del mundo que buscan acercar resultados útiles para las empresas, para poder trabajar lo que en este capítulo busco presentar. La conclusión de muchos de estos estudios es que en general los jóvenes no buscan el reconocimiento, el éxito o la pertenencia para vivir una buena vida. *Buscan una vida bien vivida, y puede que la consecuencia de ello sea el reconocimiento, el éxito, la riqueza y el amor.* De esta forma el orden se revierte respecto de las concepciones de tan sólo 20 años atrás.

En las clases he notado a través de un sencillo ejercicio donde les consulto a mis alumnos qué es lo que los motiva para trabajar o qué esperarían de un trabajo “ideal”. En un corto período de tiempo los resultados cambiaron. Tan sólo 5 años atrás, los primeros motivos estaban relacionados a la remuneración a percibir, la posibilidad de independizarse económicamente, y el desarrollo profesional. En los últimos años, en cambio, surgen en primer lugar motivos vinculados más a la satisfacción personal, tales como “que me guste”, “que me permita viajar”, “que el clima laboral esté bueno!”, “que me permita el desarrollo personal y profesional”, “ganar experiencia”... Si bien en los primeros casos también estaba presente la búsqueda de placer y bienestar en el trabajo, la prioridad es lo que llamó mi atención. Se ponen en evidencia, en un simple ejercicio, en una pequeña muestra, los resultados que concluyen las más recientes investigaciones sobre motivación y sobre los cambios generacionales.

El autor Daniel Pink en su libro *Drive (2009)*, presenta las bases de lo que considera que es el paradigma motivacional del siglo XXI, centrándose en la motivación intrínseca como su pilar fundamental, en contraposición con las estrategias basadas en factores extrínsecos, tales como “la zanahoria (recompensa) o el garrote (castigo)”. A partir de demostraciones científicas, demuestra que las estrategias motivacionales basadas en la recompensa o el castigo, más vinculados a paradigmas organizacionales vinculados a la era mecanicista del trabajo, no son efectivos, o si lo son, se da sólo en casos específicos, como en algunas actividades rutinarias y rudimentarias.

Plantea que las estrategias motivacionales basadas en factores extrínsecos tienen varios defectos mortales, ya que pueden extinguir la motivación intrínseca, pueden disminuir el rendimiento, aplastar la creatividad, desplazar el buen comportamiento, fomentar el engaño, los atajos y el comportamiento poco ético. Además de que fomentan un pensamiento a corto plazo.

Por el contrario, considera que la motivación intrínseca es la que provoca el verdadero impulso hacia la acción, con mayores y mejores resultados, no sólo organizacionales, sino

principalmente en los individuos. Apoya su teoría en tres aspectos principales: autonomía, maestría y propósito.

La **autonomía** se define como el impulso de dirigir nuestra propia acción, nuestra propia vida. Es un estado de independencia, libre de intervención ajena, donde somos totalmente responsables de nuestros propios resultados. La **maestría** es la determinación de lograr una mejora continua en nuestro desempeño. Al volvernos cada vez mejores en lo que hacemos, podemos disfrutar más nuestra labor porque le imprimimos nuestra experiencia y conocimiento, nuestro sello personal. La maestría exige crecimiento continuo dentro del campo de trabajo que se ejerce. El **propósito** es el anhelo de que nuestro trabajo en realidad sea una contribución al logro de algo mucho más grande. El propósito nos ayuda a darle sentido y significado a nuestra profesión, nos ayuda a recordar que damos servicio a gente como nosotros y colaboramos de alguna u otra manera para el éxito de nuestro equipo, de nuestra empresa o de nuestra sociedad. (Pink, 2009, Cap. 4).

Sus reflexiones encuentran eco en los intereses y búsquedas que los Millennials tienen a la hora de buscar un trabajo, o mantenerse en él.

Valoran líderes que tengan una forma de comunicarse clara y directa, principalmente. También aprueban a quienes brindan sus opiniones con pasión y están atentos a cualquier persona que se sienta excluida o aislada para su integración. Asimismo, tienen un rechazo general de los líderes que toman posiciones controversiales o buscan la transformación radical en lugar de un cambio gradual. Por otra parte, la mayoría considera que la flexibilidad tiene un impacto positivo en la productividad, en el bienestar y el buen clima laboral, en la salud, en la felicidad y en el compromiso con el trabajo. (Deloitte Millennial Survey, 2017).

Si consideramos entonces estos intereses y las características que identifican a los jóvenes, nos encontramos ante un punto clave en la historia de las organizaciones y la forma en que éstas son gestionadas. Es importante partir de un análisis que atienda a la complejidad de la situación como mencionaba al inicio, y de una realidad: la turbulencia que están atravesando las organizaciones, dados en gran parte por las personas que se suman a sus equipos de trabajo y que pronto representarán la mayoría de sus colaboradores, son producto de una realidad co-creada, por sus líderes, sus estilos de gestión y sus colaboradores. Y de nada sirve pensar que “ellos están equivocados” o que “los jóvenes deben comprender que así no funciona la cosa”... estas exclamaciones que suelo escuchar de mis clientes se esconden en el rol de *víctima*, donde las posibilidades de acción están limitadas a factores externos, donde nada podemos hacer. Es preciso propiciar una mirada y conciencia de *protagonistas* del cambio, y entender la realidad desde distintas miradas y animarse a desafiar los propios modelos mentales.

Los líderes deberán desarrollar “habilidades blandas” (habilidades sociales, de comunicación, empatía, optimismo...) que les permita combinar esfuerzos y tener lo necesario para liderar equipos de trabajo con estos perfiles. Sobre todo en la transición, asumiendo la responsabilidad que también su forma de liderar será la base para la formación de esos

mismos jóvenes como líderes el día de mañana. Se encuentran entonces ante una doble responsabilidad.

Preguntas incómodas

"Nada ha cambiado. Sólo yo he cambiado, por lo tanto, todo ha cambiado"

Proverbio hindú

Existen en la actualidad infinidad de cursos, talleres y publicaciones para “capacitar” a quienes lideran equipos en determinadas habilidades que les permitan formar equipos eficaces o productivos. Incluso ofrecen herramientas y prácticas que fácilmente pueden incorporar. Desarrollar las habilidades necesarias para provocar un cambio significativo en toda la organización requiere un trabajo introspectivo y reflexivo por parte de los líderes para que esta incorporación sea parte de un desarrollo personal y profesional, como formación, y no como repetición o performance de determinadas actitudes. Más aún si estamos frente a equipos conformados por jóvenes con las características mencionadas en el apartado anterior.

Actitudes impostadas serán fácilmente identificadas por ellos puesto que gran parte del aprendizaje e incorporación de nuevas habilidades tienen una raíz emocional, y para las nuevas generaciones es natural conectarse con las emociones. Reconocer “manuales bajo el brazo” en sus líderes, que les indican qué hacer siguiendo una receta, podría tener incluso un resultado totalmente opuesto al buscado. No se trata de eso. Nuevamente apelo a contemplar la complejidad de la situación.

Estas “habilidades blandas” difícilmente se incorporen en los individuos mediante la aplicación de herramientas o buenas prácticas. Es por ello que de un tiempo a esta parte están emergiendo nuevas tendencias en la formación de las personas, procesos que se focalizan en desarrollarlas *dentro* de la misma persona, conectándose principalmente con sus propias emociones. Las emociones definen la capacidad de respuestas de las personas. Por ello es fundamental considerar las competencias emocionales en el camino al cambio deseado y necesario en el mundo organizacional. Como sostengo en la primer parte de este capítulo, dicho cambio no es sólo producto de “oportunidades” o “amenazas” externas, como estamos acostumbrados a analizar y estudiar; el gran movimiento se está produciendo puertas adentro. La incorporación de los jóvenes, con nuevas inquietudes y actitudes que rompen las normas o “lo normal” del funcionamiento -que tan bien funcionó durante años-, exige una mirada distinta. Exige un cambio real y profundo. Exige mirar el mundo con otros ojos, y en ese camino encontrarse con competencias dormidas o escondidas, o simplemente ignoradas.

Marcelo Manucci, psicólogo e investigador en procesos de cambio, se ha focalizado en los últimos años acerca de la dinámica de las emociones como plataforma de adaptación a las exigencias de nuevos contextos inéditos. Considera que “la capacidad de respuesta de un grupo u organización no depende sólo de su potencial físico o tecnológico, por el contrario, gran parte del desempeño depende de la capacidad emocional de las personas para generar la

diversidad de respuestas en las condiciones de velocidad adaptativa que el contexto demanda. Hay emociones que amplían o restringen la calidad de las respuestas”. (2019, 2).

Las personas ponen en juego su vulnerabilidad ante estos movimientos profundos e intensos. Están atravesados por emociones que limitan, condicionan e incluso dirigen sus acciones y conductas. Y muchas veces, el rey en estos casos es justamente una emoción: el miedo. Las personas se paralizan ante lo desconocido, o ante aquello que les impide avanzar por el camino habitual. “*Siempre fue así, ¿por qué lo vamos a cambiar ahora? ¿Por qué tengo que darle explicaciones a este joven que recién comienza a trabajar en la empresa?*”. El miedo paraliza. El miedo nos pone anteojos que distorsionan la visión, o la pintan de un mismo color. Los modelos mentales que nacen allí provocan que muchos de los que tienen la responsabilidad de liderar el cambio consideren que su visión del mundo es la única válida y que los demás están peligrosamente equivocados. Resulta entonces muy importante atender a las competencias emocionales que se requiera desarrollar.

Uno de los pioneros de abordar esta temática en el mundo organizacional fue el psicólogo Daniel Goleman (1995), en su primer libro de Inteligencia Emocional editado en los '90. Postula la importancia de desarrollar en los líderes -y hago extensivo a todas las personas que trabajen con otros-, habilidades vinculadas a la emocionalidad en la acción, partiendo de una consciencia de la propia emocionalidad y sus efectos. En sus estudios identifica que los buenos líderes desarrollan tres tipos de capacidades: destrezas técnicas, habilidades cognitivas (razonamiento, pensamiento sistémico...), e inteligencia emocional. Siendo este último, el más importante de todos.

Las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. Entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones, trabajando con la mente racional y capacitando —o incapacitando— al pensamiento mismo. Del mismo modo, el cerebro pensante desempeña un papel fundamental en nuestras emociones, exceptuando aquellos momentos en los que las emociones se desbordan y el cerebro emocional asume por completo el control de la situación. (Goleman, 2011, 70).

Propone como camino para poder desarrollar la inteligencia emocional, prestar atención y trabajar cinco “nuevas” competencias o habilidades: el *autoconocimiento o autoconciencia*, apuntando a un conocimiento profundo de nosotros mismos, a conocer nuestros intereses y valores; la *autorregulación*, buscando manejar los impulsos naturales resultantes de las distintas emociones que experimentamos; la *propia motivación*; la *empatía*, reconocer las emociones de los demás con quienes trabajamos y considerarlas en nuestras propias decisiones; y por último, las *habilidades sociales*, la aptitud para manejar las relaciones con los demás como consecuencia de las otras dimensiones. En la tabla 1.1 se presentan sus principales características.

Tabla 1.1: Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo

	Definición	Características
Autoregulación	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo. Valoración realista de sí mismo. Capacidad de reírse de sí mismo.
Motivación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.
Empatía	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización.
Habilidades sociales	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores.
Autoconciencia	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: ¿Qué hace a un líder?, Daniel Goleman. Harvard Business Review (Diciembre 2011)

Queda claro entonces, que el aprendizaje al que me refiero no es sencillo de incorporar, o definitivamente no lo podremos desarrollar en un taller o leyendo un manual. Este aprendizaje requiere transitar un camino, muchas veces incómodo, que comienza poniéndonos delante de un espejo. Requiere un proceso reflexivo profundo para que el cambio sea auténtico y produzca los resultados esperados. Y se produzca la transformación necesaria en los equipos, en los líderes, en las organizaciones.

Así es como nuevas tendencias irrumpen en el mundo organizacional, que van desde el *coaching ontológico* hasta prácticas de *mindfulness* –técnicas de meditación que buscan la atención plena o consciente a pensamientos, emociones, sensaciones corporales y al ambiente circundante, aceptándolos-.

Quiero detenerme en particular en el *coaching ontológico*, como proceso que permite transitar un camino de aprendizaje. Cada vez es más frecuente ver esta práctica en las organizaciones, acompañando la transformación y crecimiento de las personas en los aspectos antes mencionados.

El *coaching ontológico* trabaja con *la forma particular de ser* de las personas y con la manera de cómo tal forma de ser contribuye a generar las posibilidades que se les abren y se les cierran. Busca develar el *tipo de observador* que es un individuo particular, como asimismo busca detectar cómo esa particular forma de observar, asociada con nuestra particular forma de ser, contribuye a que tengamos determinados problemas y que no nos sea posible resolverlos. Llamamos observador a la forma particular como un individuo hace sentido de la situación que enfrenta antes de intervenir en ella. Y de acuerdo a la forma como hacemos sentido de la situación que encaramos, actuaremos en ella de una u otra manera. El tipo particular de observador que somos determina la manera como actuamos.

El coaching es un proceso transformador, multidireccional y sistémico. A partir del mismo, se inicia un trabajo de continuo descubrimiento y aprendizaje, cuyos resultados no son sólo para la persona que atraviesa dicho proceso, sino para todo su entorno, directo e indirecto. Es un proceso continuo que invita a revisar vivencias, emociones, percepciones y juicios propios del pasado, a cuestionar el presente e inevitablemente predispone a observarse atentamente en el futuro. Una vez iniciado un proceso de cuestionamientos del hacer y del ser, de redescubrimientos, se produce un aprendizaje profundo que cala hondo en la persona que lo transita a conciencia.

Este aprendizaje provoca cambios reconocibles por su entorno explícita o implícitamente, modificando las relaciones, conversaciones y percepciones del mundo que lo rodea. Éstos redundan en nuevas formas de actuar dentro de los distintos sistemas que forma parte, y esos movimientos inevitablemente provocarán movimientos en los otros.

Como menciono a lo largo de todo el capítulo, las nuevas generaciones, los jóvenes, irrumpen en el statu quo de las organizaciones y su forma de gestionar. Y justamente lo hacen cuestionando la forma en que lo hacen, proponiendo revisar los paradigmas reinantes. Ponen en jaque a los “tipos de observadores” que los líderes son en determinadas situaciones. Es por ello, que el cambio necesariamente debe partir de estos cuestionamientos, abriendo camino al desarrollo de las habilidades y competencias emocionales presentadas. Prácticas o enfoques como el coaching en este contexto resultan muy significativas para la transformación necesaria en los líderes de las organizaciones. Y en este proceso, los líderes deben acompañar asimismo a los jóvenes que comienzan con su vida laboral y poco conocen de las responsabilidades y habilidades que esto significa.

En una reunión con un cliente, conversábamos acerca de su equipo y me planteaba que ya había intentado todo, pero que no era posible que las personas logren trabajar como él quería. Le propuse hacer un simple ejercicio. Le pedí que se levante y que represente simbólicamente cómo buscaba lograr ese objetivo, imaginando que yo era uno de sus colaboradores y que debía avanzar hacia un determinado lugar de la sala.

Se paró frente a mí, con una distancia marcada, y me indicó cómo llegar al destino, haciendo gestos y pidiéndome que camine hacia allí una y otra vez.

Entonces quise mostrarle otra forma diferente. Le solicité que se pare ahora al lado mío, y que me acompañe, indicándome el mejor camino para llegar.

Las personas somos seres sociales que convivimos en un entorno determinado co-creado por nosotros mismos. Este contexto da sentido a muchas definiciones y afirmaciones. Nuestros juicios -junto al de otras personas-, colaboran en la construcción de nuevos significados. Es importante revisar entonces los mismos puesto que se corre el riesgo de que sean confundidos con hechos, afectando la interpretación de distintas situaciones, moldeando nuestra conciencia de la realidad. La nuestra y la de nuestro entorno. ¿Cuántas veces nuestras opiniones se "contagian" construyendo verdades que luego nadie cuestiona? ¿Cuántas veces esto ha afectado a otros? ¿Cuántas veces nos ha privado de lo maravilloso que es sorprenderse y descubrir nuevas oportunidades de acción, o de relación?

Los juicios nos limitan el aprendizaje ya que en ellos pueden descansar las "explicaciones tranquilizadoras". Aquellas que nos liberan de la responsabilidad de hacer algo para modificar una situación indeseada. El coaching nos brinda un espejo, y estas afirmaciones, opiniones, o explicaciones vuelven con fuerza, interpelándonos, invitándonos a observarnos, para luego mirar afuera los resultados de nuestro ser. Nos enfrenta a la posibilidad de actuar, siendo protagonistas de nuestro camino que hacemos al andar. La responsabilidad asumida al comprender que somos generadores de las situaciones y como tales podemos ser generadores de los cambios deseados, nos mueve a una zona de expansión, a una zona de aprendizaje.

Si ser protagonista (generador) es más poderoso que ser víctima (tranquilizador), ¿por qué la tendencia nos lleva a vernos como víctimas? Las explicaciones tranquilizadoras, al depositar en algo externo -o alguien- la responsabilidad de actuar frente a una situación, nos resulta más fácil ya que nos pone en una posición pasiva, incluso cómoda. Por lo que el resultado que se produzca será consecuencia positiva o negativa del actuar de "otros". Esta posición pasiva evita el encadenamiento de asumir la responsabilidad de nuevos resultados.

Así como el tipo de observador que es un individuo limita el rango de sus acciones, de la misma manera limita también sus posibilidades de aprendizaje. Es preciso que las personas en las organizaciones abran su "campo visual". Que se permitan repensar las situaciones y analizar si no sería posible modificar tal o cual norma o procedimiento, por ejemplo. Que se animen a conversar con sus equipos, considerando sus opiniones en las decisiones que tomen. Que aprovechen el valor que está latente, esperando que alguien lo descubra o propicie el espacio para que se desarrolle.

Este proceso requiere estar atentos, no sólo a sus colaboradores y sus necesidades, sino también entre colegas, buscando acompañarse mutuamente.

El compromiso asumido al iniciar un proceso de aprendizaje, nos hace responsables de las consecuencias de dicho proceso, con nosotros y con otros. Las preguntas incómodas son el inicio del movimiento hacia el protagonismo en la acción. Muchas conductas son funcionales al sistema, y el movimiento de uno puede verse como un gran espejo que se despliega frente a otros que no desean reflexionar o reflexionar-se. El pánico que nos puede generar dichas consecuencias puede provocar un atentado contra el proceso, paralizando nuestro accionar, volviendo a nuestra zona de confort donde estamos cómodos y donde muchos nos esperan.

De la estructura a la cultura

“El mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia; es actuar con la misma lógica que antes.”

Peter Drucker

Estamos frente a un proceso de aprendizaje, y como tal me resulta interesante la concepción “activa” del aprendizaje como el proceso mediante el cual a partir de las vivencias y experiencias uno puede aprehender un nuevo conocimiento de forma tal de *expandir su capacidad de acción*. Es lo que lo transforma en aprendizaje efectivo.

Así como la acción se apoya en el aprendizaje, el conocimiento a su vez se apoya en la acción. Esta concepción del aprendizaje activo se vincula con el concepto de responsabilidad de una manera interesante. Podemos considerar a la responsabilidad como la *habilidad para responder* a una situación determinada, y en tal caso dicha responsabilidad requiere de un aprendizaje previo que haga posible la acción efectiva. Hacerse responsable de una determinada situación que buscamos modificar, nos enfrenta a la razón por la cual se produjo la parálisis o se generaron las barreras en la acción. Muchas veces estas responden a un “no saber cómo responder”, es decir, a no tener la capacidad -o habilidad- para actuar. Hacernos responsables en este caso, es situarnos en el límite entre nuestra zona de confort y la zona de expansión. Nos sitúa en el abismo. Nos invita a actuar, a buscar el aprendizaje. Aprender para tener la habilidad de responder.

Ahora bien, las organizaciones no actúan por sí solas; sus acciones son la expresión de las acciones de sus miembros. Por lo tanto, si deseamos producir aprendizaje organizacional éste deberá necesariamente traducirse en cambios en las acciones de los miembros de la organización. El psicólogo chileno Rafael Echeverría (1998) plantea que no es posible expandir las posibilidades de éxito de las organizaciones sin que se expandan las capacidades de acción efectiva de los individuos que las conforman. Y asimismo, esto no es posible sin atender a los determinantes del comportamiento individual, propios de la misma organización. Es un proceso cíclico, donde la capacidad de aprendizaje organizacional depende de los individuos, que asimismo dependen de la estructura de la misma. “Si queremos producir aprendizaje organizacional -aprendizaje que, como dijimos, siempre se traduce en aprendizaje individual- muchas veces es necesario detenerse a transformar la estructura del sistema, antes incluso de detenerse a cambiar directamente las acciones individuales. Esta es una de las razones por la que no es posible reducir el aprendizaje organizacional a aprendizaje individual”. (pág. 230).

Menciona los distintos determinantes del comportamiento individual respecto de la estructura: el aspecto político de la misma, como son las normas, procedimientos, toma de decisiones; el aspecto funcional, que define la forma en cómo se debe realizar el trabajo; y por último, las normas de personal. Afirma que cualquier cambio en estos niveles tiene el potencial de afectar el comportamiento de los miembros de la organización.

Se presenta una dualidad interesante en la búsqueda del cambio transformacional de las organizaciones. La estructura es un factor importante y condicionante del mismo, sin embargo, el cambio estructural necesario no parte del diseño del sistema de trabajo más apropiado para desarrollar las actividades, contemplando los aspectos aquí desarrollados. La transformación

buscada se consigue a partir de un cambio en los individuos, que constituirán la cultura organizacional. Esta cultura emergente a su vez modificará el diseño de los sistemas de trabajo. Pero claro, eso será posible con un diseño lo suficientemente flexible y permeable que le dé lugar a los cambios que resulten de esta transformación. El diseño del sistema de trabajo será entonces causa y consecuencia.

Asimismo, la cultura organizacional responde al principio recursivo a través del cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. Los individuos conforman y dan forma y vida a los rasgos culturales de determinada organización, y a su vez esta cultura organizacional moldea las conductas y pensamientos de los individuos. Es por ello que el proceso transformacional de las organizaciones se debe basar en desarrollar una cultura organizacional que sea consecuencia y a su vez creadora de un aprendizaje organizacional constante, siendo éste el camino clave para la viabilidad de las organizaciones.

La historia nos cuenta cómo distintas etapas evolutivas han redundado en nuevas formas organizacionales que garantizaron la viabilidad para algunas y la muerte para aquellas que no supieron redefinirse. Los distintos avances de la tecnología y nuevas concepciones en el estudio de las relaciones humanas encontraron eco en la forma en que las organizaciones operaban, modificando sus procesos productivos así como también su gestión y organización. El autor Frederic Laloux (2015) en su libro *Reinventar las Organizaciones* presenta un repaso de los distintos modelos organizacionales -identificándolos a través de colores-, que fueron evolucionando a lo largo de la historia, aunque muchos se encuentran aún vigentes. Un resumen de ellos se detalla en la **tabla 1.2**.

Tabla 1.2: Distintos modelos organizacionales

	Ejemplos actuales	Avances revolucionarios	Metáfora guía
Organizaciones ROJAS Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	La mafia Pandillas callejeras Tribus urbanas	División del trabajo Autoridad de mando	Una manada de lobos
Organizaciones ÁMBAR Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	Iglesia católica Fuerzas Armadas La mayoría de las instituciones del Gobierno Sistema de educación pública	Funciones formales (jerarquías estables y escalables) Procesos (perspectivas a largo plazo)	El ejército

Organizaciones NARANJA

La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo).

Empresas multinacionales	Innovación	
Escuelas privadas	Responsabilidad	Una máquina
concertadas	Meritocracia	

Organizaciones VERDES

Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para lograr una motivación extraordinaria de los empleados.

Organizaciones impulsadas por la cultura (por ej., Starbucks, Apple...)	Empoderamiento Cultura impulsada por valores Modelo de grupos de interés	La familia
---	--	------------

Fuente: Reinventar las Organizaciones. Frederic Laloux (2015, Cap. 1.1)

A partir de su reciente investigación, describe las características de nuevas formas organizacionales que dan lugar a un desarrollo de las potencialidades de las personas que las conforman, que bien podrían ser los próximos modelos que deriven de atravesar la turbulencia en las que las organizaciones están envueltas. El los denomina el modelo “Teal-Evolutivo”.

Las organizaciones teal investigadas -que ya existen funcionando en distintas partes del mundo-, revelan tres características principales:

Autogestión. Las organizaciones teal han encontrado la fórmula para operar de manera eficaz, incluso a gran escala, con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía.

Plenitud. Las organizaciones siempre han alentado a la gente a mostrarse desde una estrecha identidad “profesional” y a dejar en la puerta las otras partes de la propia identidad. A menudo nos piden mostrar firmeza, determinación y fuerza, y esconder nuestras dudas y vulnerabilidad. La racionalidad gobierna mientras nuestros rasgos emocionales, intuitivos y espirituales, suelen percibirse como inoportunos o fuera de lugar. Las organizaciones teal han desarrollado un importante conjunto de prácticas que nos invita a recuperar nuestra integridad interior y acudir al lugar de trabajo pertrechados con todo lo que somos.

Propósito evolutivo. La percepción de las organizaciones teal es que poseen una vida y un sentido de orientación propio. En vez de predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir. (Laloux, 2015, Cap. 2.1)

¿Qué determina la forma con la que opera una organización? La manera que su liderazgo tiende a mirar el mundo. Consciente o inconscientemente, los líderes llevan a cabo estructuras, prácticas y culturas organizativas que tienen sentido para ellos y corresponden a su forma de

lidar con el mundo. Los líderes entonces cargan con la responsabilidad -valga la redundancia- de liderar el cambio.

Estos modelos de gestión son posibles si se transita y se redescubre un nuevo enfoque, reduciendo la necesidad de controlar a la gente y a las situaciones, y confiamos en obtener los resultados esperados a través del compromiso con el objetivo buscado por todos y cada uno de los colaboradores. Esto requiere un cambio de paradigma, del control por el temor a que no se cumpla lo que estaba previsto, a la flexibilidad y la confianza de que se podrá lograr el resultado, tal vez de una forma distinta e inesperada. Con este marco, la creatividad, el descubrimiento y la formación de nuevos talentos encuentran su plenitud.

En la Argentina, existen organizaciones que fueron adaptando sus modelos de gestión, conforme el mundo laboral las enfrentaba a nuevas realidades: exigencias externas de un mercado cada vez más competitivo –donde la creatividad pasa a ser un arma poderosa-, y exigencias internas a partir de la turbulencia generacional que está buscando donde encontrar su calma.

La conformación de equipos de trabajos voluntarios, motivados por el interés genuino de quienes participan; los equipos multidisciplinarios, donde el valor está dado por el aporte que cada colaborador pueda hacer, más allá del rol que ocupe formalmente en la estructura de la organización; y la información de gestión que se comparte con todos los involucrados, son algunos de los movimientos que están sucediendo y que impulsarán el cambio. Quienes no logren adecuarse, como muchas veces ha sucedido, quedarán en el recuerdo.

Los distintos estudios y enfoques recorridos a lo largo del capítulo revelan en parte lo que la historia luego confirmará: nuevas estructuras y formas de trabajo nacerán a partir de los movimientos que ya están surgiendo en el seno de las organizaciones.

Nuevas generaciones se incorporan día a día en las empresas; nuevos talentos hacen uso del nuevo paradigma que los enmarca: ya no son *empleados*, ellos son *empleables*. Esto es un cambio radical. Esto no significa que por ello, quienes lideran los equipos de trabajo deban adaptarse a sus nuevas exigencias, cuestionamientos o necesidades. No se trata de eso. Se trata de ser parte y buscar transformar la realidad con ellos, al mismo tiempo que deberán asumir la responsabilidad de acompañarlos en su propio desarrollo profesional. Son jóvenes con intereses, expectativas, motivaciones e inquietudes que necesitan ser abrazados. Necesitan un tutor que los guíe, no que los eduque en viejos paradigmas. Esta será la clave del éxito del liderazgo en las organizaciones: desarrollar las potencialidades de sus equipos de trabajo, al mismo tiempo que se redescubren y desarrollan nuevas capacidades, en un proceso intenso y transformador.

Bibliografía

- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey*.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Echeverría, R. (1996). *Ontología del lenguaje*. Chile: JCSáez Editor.
- Echeverría, R. (1998). *Coaching empresarial: herramienta de aprendizaje organizacional*. Copyright Newfield Consulting..
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Granica
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement: la nueva con-ciencia de los negocios. Tomo I*. Buenos Aires: Ed. Granica SA.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Edición en español: Barcelona: Arpa Editores.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Ed. Temas.
- Pink, D. (2009). *Drive. La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. New York: Riverhead Books.
- Sinek, S. (2009). *Star with why*. New York: Penguin Group.

CAPÍTULO 5

Procesos recursivos en las organizaciones

Caso: Empresas recuperadas

María Guadalupe Biedma

La organización viable tiene rasgos fundacionales y no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que comparten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido.

Jorge R. Etkin,

GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo se propone estudiar los procesos recursivos presentes en las organizaciones, es decir, los ciclos de vida o eco ciclos que se presentan en sus sistemas vivientes y que hacen que perduren en el tiempo, manteniendo ciertas condiciones que forman su identidad. Particularmente se analizará el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores, que surgieron en nuestro país a partir del año 2001, intentando concluir si estas organizaciones responden o no a un ejemplo del proceso recursivo aquí estudiado.

El enfoque de la complejidad

Desde el enfoque de la complejidad planteado por el autor Edgar Morin (1990) en su obra *Introducción al pensamiento complejo*, la organización es vista como aquel espacio donde logran convivir el orden y el desorden, la razón y la sinrazón, las armonías y las disonancias. Es decir, conviven factores que, aunque ambivalentes, coadyuvan a lograr el equilibrio en la organización llevándola a la estabilidad, que al desenvolverse en un ambiente complejo, seguramente sea momentánea, presentándose otro ciclo que le de vida una vez más a la organización.

Así, el mismo autor con el objetivo de abordar la complejidad de la realidad, es quien plantea tres principios fundamentales, a saber:

1. El principio Dialógico,
2. El principio Recursivo, y
3. El principio Hologramático.

Con principio Dialógico, hace referencia a los conceptos antes mencionados de orden y desorden, que si bien antagónicos, logran complementarse, manteniendo la dualidad en el seno de la unidad. Es el desorden que ordena, que permite alcanzar un diálogo entre ambos conceptos y lograr la armonía para continuar el proceso organizacional hasta que se presente un nuevo ciclo, que continúe dándole vida. Cuando una organización se encuentra pasando un momento de crisis, de caos, de desorden, hay decisiones que deben ser tomadas para lograr cierta armonía que ayude a reorganizar, a reestablecer cierto orden. Si este proceso no se presenta, entonces permanece en estado de confusión, de desorden y esto unido a otros factores probablemente culmine con la muerte organizacional.

El segundo principio denominado Recursividad, da cuenta que ya no existe esa relación lineal de causa y efecto, sino que la causa que se torna efecto, es a su vez causa de otro efecto, y así sucesivamente en un proceso que continúa y se auto-organiza. Se podría decir en este sentido que el efecto (u output) de un sector funciona como causa (o input) de otro sector, que a su vez tendrá otro efecto (u output) que será causa (o input) de otro sector y así repetidamente hasta alcanzar las diferentes metas y objetivos organizacionales que le dan vida a la organización. Cualquiera sea el tipo de organización de que se trate (gubernamental, con fines, sin fines de lucro, social, de la sociedad civil, etc.) todas pueden ser definidas como sucesiones de proyectos que le dan continuidad en el tiempo, que la mantienen viva. Sobre este tema, la recursividad, que es el que nos ocupa en este capítulo, vamos a volver en el próximo apartado.

Le damos lugar al tercer principio, Hologramático, que hace referencia a la paradoja de Pascal: "No puedo concebir al todo sin concebir a las partes y no puedo concebir a las partes al todo sin concebir al todo", es decir, la organización como un todo es más y menos que la suma de toda la organización. Conteniendo este enfoque una mirada sistémica, se podría ejemplificar este principio con aquellas organizaciones que cuentan con diferentes sectores, donde cada sector en sí mismo podría ser un todo, con las personas que a él pertenecen, con sus costumbres, con su clima, con su cultura (o subcultura, para diferenciarla de la cultura organizacional de toda la organización) que contiene a una parte de la organización. Pero a su vez, este sector y los otros hacen al todo organizacional, que agregan y restan más de lo que agregaría o restaría cada sector por separado. De una forma más clara, cada sector por separado, con su propia identidad es un todo en sí mismo, pero no hace a toda la organización, no tendría razón de ser por sí sólo, sin la existencia del resto de los sectores. Asimismo, la simple suma o resta de todos estos sectores tampoco hace a la organización en su todo, dado que detrás de ella hay más de lo que se puede observar.

El concepto de Recursividad

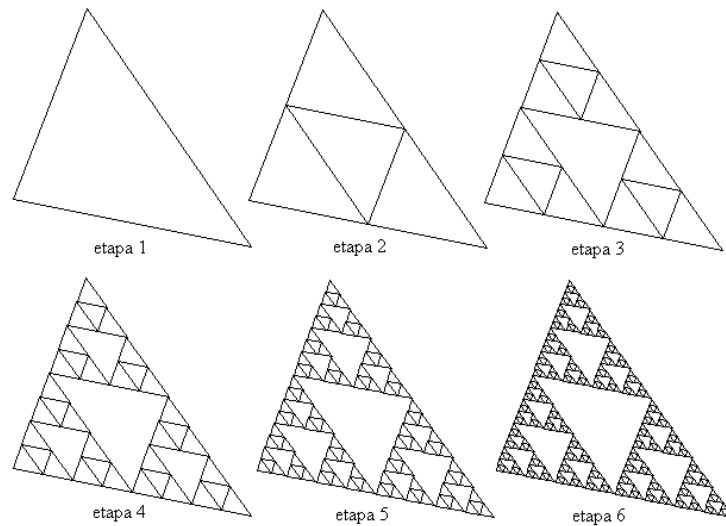
El interés por estudiar con mayor detenimiento este concepto proviene de una clase-debate que se realizó en el año 2015 desde la cátedra, con la idea de que profesores, adscriptos, colaboradores y alumnos pudiéramos debatir los conceptos relacionados con la organización viable, y a partir de ejemplos prácticos nos permitiera arribar a una idea más acabada del complejo concepto de recursividad.

Así, comenzaremos por definir el concepto de recursividad en las palabras del autor Jorge Etkin (2003):

El concepto de recursividad es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se ponen en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social. No olvidemos que la organización tiene una existencia que va más allá de sus integrantes. El ciclo de vida nos enseña que la organización que sobrevive lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis (cultural, financiera o por exigencia de los usuarios). Pero no necesita una intervención externa para hacerlo, porque ella pone en marcha sus propios procesos de estabilización, que se disparan frente a las amenazas externas (Etkin, J. 2003 p.7).

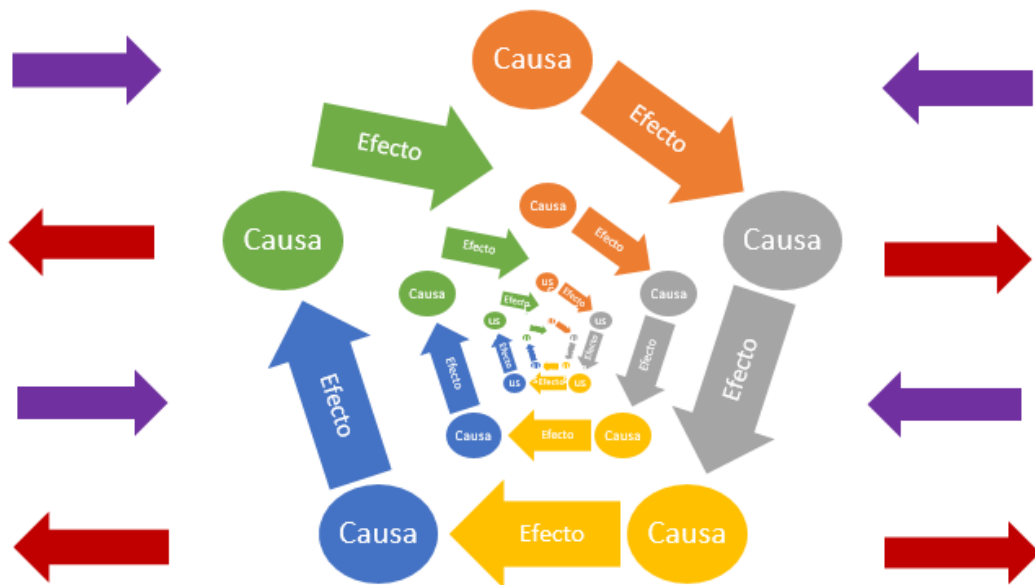
El citado autor pone de relieve la idea de continuidad de las organizaciones por los mismos factores que la integran, que le van dando vida, y la hacen subsistir en el tiempo, más allá de las personas que la componen, incluso más allá de los fundadores que en un principio le dieron vida a la misma. Como se plantea en el epígrafe de este capítulo, existen rasgos constitutivos que le otorgan identidad a las organizaciones, las hacen perdurar en el tiempo y van más allá de la voluntad de sus directores o dueños, siendo en cambio la consecuencia del trabajo de aquellos que se reconocen como parte integrante de proyecto que hace a la organización.

Se puede razonar gráficamente el concepto de recursividad, como se muestra en la siguiente imagen recursiva formada por un triángulo que está compuesto a su vez de otros triángulos más pequeños, conformados también de la misma estructura recursiva. Este ejemplo es utilizado frecuentemente en matemáticas y en programación, cuando se realiza alguna operación o algoritmo en forma cíclica, que se repite. En nuestro campo de estudio, podríamos establecer una comparación y ver en el triángulo de la etapa 1 a la organización como un todo, compuesto en las etapas sucesivas por sub-organizaciones o sub-sistemas de proyectos, personas, metas, objetivos, entre otros, que la hacen perdurar en el tiempo, que mantienen el ciclo de vida.



Triángulo de Sierpinski

En un intento de trasladar este ejemplo al principio de recursividad para las organizaciones, se podría pensar en una figura como la que sigue a continuación, sin olvidar que la organización como sistema viviente se desarrolla en un ambiente por el que es influido y al que influye.



Relación Causa-Efecto Cíclica

Con la idea de mostrar un ejemplo del principio de recursividad y de que quedara más claro el concepto, esta enunciación nos llevó en aquella clase-debate a cuestionarnos si el caso de las empresas recuperadas en forma de cooperativas de trabajo, podría aplicar como tal.

Antes de adentrarnos en los resultados de este debate, resulta necesario comentar qué es una empresa recuperada y cuál es su relevancia en nuestro país.

¿Qué es una cooperativa?

Breve reseña

En primera instancia se hace necesario mencionar qué es una cooperativa. Las cooperativas se encuentran representadas a nivel mundial por una asociación no gubernamental independiente que es la Alianza Cooperativa Internacional, y que define:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Como se puede apreciar en su definición, la cooperativa es una empresa privada, de propiedad conjunta, con lo cual lo que la diferencia de otro tipo de empresas privadas que conocemos es el carácter de prevalencia de las personas por encima del capital monetario. El objetivo que se busca cumplir con la empresa cooperativa es el de satisfacer una necesidad como puede ser el trabajo, la salud, el alimento, la vestimenta, un servicio de carácter público (como luz, gas, agua), y así tantas actividades como necesidades existan; es por ello que podemos observar cooperativas de trabajo, de producción, de servicios, textiles, agropecuarias, de ahorro y crédito, de consumidores, sociales, entre tantas otras.

En el caso de las cooperativas de trabajo, y a diferencia de los restantes tipos de cooperativas, nos encontramos con la particularidad de que los asociados a ella cumplen lo que se llama un triple rol, como:

1. Asociados, co-propietarios
2. Trabajadores
3. Empresarios

Esto se debe a que son los mismos asociados quienes trabajan en la cooperativa y toman las decisiones respecto de la gestión de la misma. Este dato no es menor para el caso que nos ocupa en nuestro trabajo, dado que ya veremos más adelante que la propiedad de la empresa recuperada cambia de manos, y nos cuestionaremos si este dato es relevante o no para determinar si se cumple el principio de recursividad en estas empresas.

El caso de las empresas recuperadas

En nuestro país como consecuencia de la crisis económico-social del año 2001, la obtención de un empleo digno se tornó un problema de difícil solución, muchas empresas cerraban sus puertas, dejando a muchos trabajadores sin su fuente de ingreso. Ante este momento de extrema crisis, el sistema de la denominada economía social (es decir, entidades

sin fines de lucro, que tienen una gestión de tipo democrática, que sostienen el principio de un hombre un voto y no tienen una representación de tipo corporativa (Bragulat, J., 2012) tuvo una respuesta y se pudieron solucionar necesidades concretas de los trabajadores a través de las luego conocidas como Cooperativas de trabajo recuperadas o empresas recuperadas. Ante la desesperación de quedarse sin su fuente de empleo, sin aquel trabajo que para muchos representaba gran parte de sus vidas laborales y por ende aquella labor que sabían hacer, los trabajadores comenzaron a tomar las fábricas, como forma de ofrecer resistencia ante la inminente quiebra y preservar esa tan valiosa fuente de trabajo.

Muchos fueron los casos de empresas argentinas que pasaban de estar en propiedad de empresarios de tipo capitalistas a estar en propiedad conjunta de los ahora trabajadores y empresarios cooperativistas, aunque esta situación no se encontraba reglamentada, lo cual le generaba vastos inconvenientes en la producción diaria. Cabe aclarar, que cuando una empresa ingresaba en proceso concursal preventivo o en quiebra, sus trabajadores pasaban a ser otros de los tantos acreedores a abonar una vez que la empresa se recuperara o liquidara, respectivamente. Así, tantos fueron los casos, incluso llevados a la justicia, que en junio de 2011, se logró una conquista por demás relevante para todo el movimiento cooperativo, y por sobre todo para el movimiento del cooperativismo de trabajo que recupera empresas, que fue la aprobación de la modificación de la Ley de Concursos y Quiebras. Esta modificación permite dar prioridad a la participación de los trabajadores en la recuperación de los medios de producción y la fuente laboral, y en caso de que se llegue a un proceso concursal, privilegia la posición de los trabajadores para que adquieran la empresa con sus créditos laborales y deroga la suspensión de los intereses compensatorios originados en créditos laborales, de modo que no los convierta en variable de ajuste de los procesos concursales. Así, los trabajadores de una empresa podrán conformarse como cooperativa y comenzar a producir antes de que la quiebra sea declarada, dándoles la posibilidad de continuar produciendo legalmente y repuntar a la empresa.

Dada esta breve introducción, y retomando nuestro tema de discusión, el planteo que se presenta es si el caso de las empresas recuperadas se puede tomar como ejemplo del proceso de recursividad. Para ello y antes de dar una respuesta concreta, vamos a mencionar dos casos de empresas recuperadas por sus trabajadores que si bien pueden ser parecidos, cuentan con datos distintivos para cada caso.

Cooperativa FaSinPat

En el año 1979, se inauguró una fábrica de baldosas de cerámica ubicada en la ciudad de Neuquén, Argentina, siendo su dueño el empresario italiano Luigi Zanon. La empresa recibía gran ayuda económica por parte del Estado, ayuda que se mantuvo durante varios años, siendo en esa época en la cual la fábrica alcanzó su esplendor.

En el año 2000, los trabajadores comenzaron a demandar mejores condiciones laborales, y ante la negativa del dueño de la fábrica, comenzaron a surgir conflictos. Así en octubre de 2001, la patronal respondió con despidos, suspensiones, incumplimientos de salarios e indiferencia en torno a la prevención de accidentes, además retiró beneficios sociales, hasta

por último llegar a tomar la decisión de cerrar la fábrica. Así fue que los obreros comenzaron a realizar asambleas y denunciaron la situación en la Subsecretaría de Trabajo.

La justicia sentencia al lock-out patronal ofensivo en contra del dueño de la empresa. Se dispuso la guardia obrera en la fábrica y el embargo del 40% del stock por los sueldos. La empresa denuncia usurpación, pide el inmediato desalojo y finalmente en noviembre de 2001 se despide a 380 trabajadores.

En el año 2002, luego del cierre de la fábrica Zanon, se generalizaron las huelgas, piquetes, marchas y actos; y en enero el empresario presenta un plan de reactivación con sólo 62 operarios, con reducción de salarios y disminución de las condiciones laborales. Así en respuesta, y en un intento desesperado de conservar su fuente de trabajo, presentan otra demanda judicial, resultando a favor de los trabajadores. Sin embargo, el dueño no cumplió con la misma. Y así ante la posibilidad de que la empresa sea manejada por el empresario y síndicos del concurso, en marzo los empleados tomaron el control de la fábrica, no ofreciendo resistencia por parte del entonces dueño. Esto se encontraba justificado en el extenso monto de dinero que les debían en concepto de sueldos y de la indemnización por antigüedad que les correspondía al momento del cierre de la fábrica y que nunca les fue abonado, además existían otros motivos que justificaban la toma del control de la empresa como el hecho de que la fábrica Zanon había sido construida con fondos públicos.

Así la ahora ex Zanon y actual FaSinPat ponía nuevamente manos a la obra, a cargo de sus ex trabajadores, los cuales pasaban a cumplir el triple rol antes mencionado de: asociados, trabajadores y empresarios, siendo seguramente este último el más difícil de asimilar y poner en marcha. El nombre FaSinPat era el fiel reflejo del tipo de empresa que pasaban a ser: una auténtica Fábrica Sin Patrones.

En [2002](#), FaSinPat volvió a ser rentable, y el ex dueño intentó reclamar la propiedad de la fábrica. Esto incluyó una acción legal, y la presión para forzar al gobierno a que desaloje a todos los trabajadores, así tuvieron cinco intentos de desalojo.

En agosto del año 2005, ante la importante cantidad de pruebas, el juez del concurso determina la quiebra de la fábrica, autorizando en octubre a la cooperativa a administrar la fábrica hasta octubre de 2006, que luego en esa fecha conseguirían prórrogas para que la cooperativa continuara actuando.

En junio de 2011, se logró una conquista por demás relevante para todo el movimiento cooperativo, y por sobre todo para el movimiento del cooperativismo de trabajo que recupera empresas: la aprobación de la modificación a la norma de concursos y quiebras, modificación por la que había luchado FaSinPat. Esta modificación permite dar prioridad a la participación de los trabajadores en la recuperación de los medios de producción y la fuente laboral en caso de que se vaya a un proceso concursal, privilegia la posición de los trabajadores para que adquieran la empresa en quiebra con sus créditos laborales. Los trabajadores de una empresa podrán conformarse como cooperativa y comenzar a producir antes de que la quiebra sea declarada.

Al día de hoy, la Cooperativa FaSinPat Ltda. (ex Zanon) cuenta con 430 asociados organizados en sus niveles estratégicos, tácticos y operativos, que producen tanto nivel nacional como internacional.

Cooperativa Gráfica Norte

En este caso, veremos otro ejemplo de una empresa recuperada por sus trabajadores, pero con una particularidad que la distingue no solo del caso anterior, sino de la mayoría de los casos de las empresas recuperadas dados hasta el momento.

Se trata de una fábrica que tuvo sus comienzos por la década de 1960 en la localidad de Villa Zagala, General San Martín, provincia de Buenos Aires dedicada a producir artículos escolares, de oficina, encuadernación metálica y artes gráficas, con distribución en todo el país. También se hicieron conocidos por las libretas e índices telefónicos, con el logo de la llama.

En el año 2012, y luego de sufrir varias crisis económicas, y traspasos de dueños, es el dueño original quien luego de reuniones con los empleados, decide ceder voluntariamente la fábrica a los trabajadores, compensando de esta forma la deuda en sueldos y cargas sociales que no había podido afrontar hasta el momento. De esta forma, se da un caso especial de empresa recuperada donde es el dueño de propia voluntad quien cede la propiedad con el consentimiento de los trabajadores, quienes no llegaron a la huelga y toma de la fábrica, como se da típicamente, evitando además hechos violentos que suelen darse en los desalojos. Una de las asociadas en una entrevista realizada por la revista digital “La Tribuna de los sin voz” en el año 2013, mencionaba: “siempre se abrió una puerta para discutir, nunca dejamos de producir”, este dato es importante porque en este caso, se presentó una continuidad en la actividad productiva de la empresa, dándole vida al ciclo operativo de la misma.

Es así que el 28 de febrero de 2012 se crea Norte Cooperativa de Trabajo Ltda. manteniendo la cartera de antiguos clientes de la empresa y realizando la misma actividad, aunque ya no con el objetivo de obtener una ganancia para el dueño de la sociedad anónima, sino con el de satisfacer una necesidad esencial como lo es el trabajo.

Actualmente, son 25 los trabajadores asociados, muchos de los cuales son los empleados originales que vieron nacer, crecer y pasar por las crisis económicas a la fábrica, para luego repuntar en manos de los nuevos co-propietarios, sus obreros. En palabras de sus propios trabajadores, el valor con el que cuenta la Cooperativa Norte es justamente ese: su gente. Destacan: “Para nosotros/as, Norte es nuestra casa, con ello logramos sustentar a nuestras familias, manteniendo la fuente de trabajo”.

La empresa recuperada y el principio de recursividad

Existen vastos ejemplos de empresas recuperadas que podríamos haber seguido mencionando, sin embargo, presentados los disímiles casos anteriores, nuestro objetivo a continuación es plantear dos posturas antagónicas que se exhibieron en aquella clase-debate y dieron origen a la temática del capítulo: evaluar si el caso de las empresas recuperadas puede servir como ejemplo del principio de recursividad.

Por un lado, podríamos decir que el caso de la empresa recuperada por sus trabajadores funciona con un ejemplo del principio de recursividad, dado que aparecen elementos que hacen al proceso recursivo, como la denominada auto-organización, entendida como aquel

proceso que ajusta la realidad interna a los cambios ya sean del entorno o internos. En el caso de las empresas recuperadas estudiadas se presentó una combinación de ambos, dado que existía una situación crítica del contexto económico y social que perjudicaba el normal desempeño de la empresa y esto sumado a la falta de previsión por parte de los dueños, provocó un agravamiento de la crisis vivida, lo cual obligaba a tomar una decisión respecto de la continuidad de la organización. En el caso de la Cerámica Zanon, su dueño optó por el abandono del proyecto, lo que generó en los trabajadores la necesidad de agruparse y defender sus puestos de trabajo, forjando la auto-organización al menos por parte de los trabajadores, quienes son parte importante de la organización, y como se menciona en el epígrafe, la organización es el resultado del trabajo de individuos que se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que va más allá de la cambiante voluntad de sus directivos. En cambio, en el caso de la Gráfica Norte, se dio un acontecimiento inverso, donde fueron el mismo dueño y sus empleados quienes deciden en conjunto la continuidad de la vida organizacional en manos de sus trabajadores, ambos grupos de poder son quienes deciden en armonía dar continuidad a la operatorio normal de la empresa, provocando, como se mencionó anteriormente, que la misma no se viera obligada a detener la actividad habitual. En ambos procesos, se observa que la organización continúa sosteniendo la misma actividad económica, en su mayoría con los mismos clientes, y en el segundo ejemplo hasta llegan a continuar con el mismo nombre que le dio origen "Norte". Podríamos cuestionarnos si el simple hecho de que la empresa Zanon, ahora en manos de los trabajadores denominada FaSinPat, hace que se pierda aquel elemento de auto-organización, que hace que se mantengan condiciones que dan continuidad y unión a las actividades y relaciones, ahora ya sin la figura de un "patrón". La diferencia sí se presenta en el objetivo organizacional, dado que en el caso de la empresa en forma de cooperativa se busca satisfacer la necesidad del trabajo, no así la original de obtener una ganancia de tipo capitalista. Aquí también cabría realizarnos la misma pregunta plasmada anteriormente, si este factor ocasiona que se pierda la característica de auto-organización.

Para responder estas preguntas, se considera necesario citar nuevamente al autor Jorge Etkin, que caracterizando a la organización viable menciona:

El concepto de recursividad es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se ponen de relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la **renovación** de la unidad social.

No es que la organización viable tenga un saber oculto que saca a relucir ante lo imprevisto, sino que puesta en peligro, también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar por ello a sus rasgos constitutivos. Si renuncia, entonces ya no hay renovación sino **refundación**. No es que el sistema continúe, sino que se crea una nueva unidad, se corta la recursividad, no hay ciclo. En este modelo de sistemas vivientes, las tensiones y las crisis son parte del ciclo de vida; no son situaciones fuera de control, ni disfuncionales. Al contrario, movilizan y llevan a la renovación de la organización (Etkin, J 2003 p.7).

Así pues, en principio podríamos concluir que el simple cambio de dueños en las empresas estudiadas no genera estar frente a una refundación, debido a que la organización es más que sus directivos, la organización vista bajo el paradigma de la complejidad es mucho más que la voluntad de sus dueños, además de que existen organizaciones de antaño que generación tras generación persisten en el tiempo. Es decir, en lo que a este aspecto atañe, no habría duda de que estamos ante una renovación.

Sin embargo, existe otro elemento que genera controvertidas opiniones, y consiste en el segundo interrogante: al convertirse en una cooperativa de trabajo ¿se trata de una renovación o de una refundación? Por un lado, analizando el concepto de renovación, se requiere romper con el estado de las cosas en un momento determinado, las relaciones se transforman, aunque los rasgos constitutivos se mantienen, repitiéndose una y otra vez en un los procesos recursivos, de manera no consciente, por ello en momentos de crisis se manifiesta sin ser invocada en forma de “normas a seguir”, se presenta en forma natural, siendo parte de la misma organización. A modo de ejemplo, en los casos de las cooperativas estudiadas, podríamos pensar como uno de los muchos rasgos constitutivos la unión del equipo de trabajo, los valores en ellos presentes que le fueron dando vida a la organización. Como se mencionaba en el caso de la Cooperativa Gráfica Norte: el valor con el que cuentan es su gente.

Por otro lado, tenemos que analizar la presencia de los valores cooperativos, dado que el cambio de la figura legal, de por ejemplo Sociedad Anónima a Cooperativa de Trabajo, provoca un fuerte cambio en la manera de gestionar la empresa. La imagen del dueño se ve transformada por la de un grupo de personas que no sólo seguirán trabajando, sino que además pasarán a gestionar la organización, a tomar decisiones y, siguiendo la doctrina cooperativa, deberán perseguir el alcance de sus principios y valores. La pregunta que aquí podríamos formularnos es si estos principios y valores cooperativos no se encontraban presentes desde antes de la conformación de la empresa recuperada. Es decir, los valores del cooperativismo son valores sociales que muchas personas los traen consigo y vienen forjando y transmitiendo desde hace años, con lo cual seguramente, muchos de los integrantes de la empresa ya contando con esos valores, los impartieron en la organización, formando parte de la cultura organizacional de la misma, antes de convertirse en empresa recuperada. Con ello, se quiere decir que más allá del cambio de figura legal, siguen existiendo rasgos que le son propios a la organización. En caso contrario, estaríamos negando que la organización es más que sus propios dueños, que existe una cultura que trasvasa generaciones, directivos, empleados.

Analizando el caso de la Cooperativa FaSinPat, el cambio fue radical dado que los empleados no eran escuchados, su opinión no era de relevancia para el dueño, los valores con los que contaban los empleados se diferenciaba de sobremanera con la del dueño. Así se podría indicar que en este caso hubo una refundación, llegando incluso a desear diferenciarse a través del nombre, comenzando una nueva etapa moldeada por los trabajadores, en donde no sólo satisficieron la necesidad del trabajo, sino que además iniciaron contacto con la sociedad colaborando con la construcción de un hospital. Sin embargo, les resultó imposible, incluso inevitable, renunciar a la prestigiosa marca que la empresa había construido en el mercado (en

su página web sigue figurando el nombre de Zanon, apareciendo como Cooperativa FaSinPat-Zanon, y asimismo se menciona la historia de la organización desde 1979), como así tampoco a los proveedores y clientes, por mencionar algunos de los stakeholders que también hacen a la organización.

Considerando el caso de la Cooperativa Gráfica Norte, la situación fue la inversa. En este caso resulta más claro visualizar la renovación, dado que el dueño original consideraba la opinión de sus empleados y los hizo partícipes de la decisión de continuar con el funcionamiento de la empresa. Si bien existió una crisis económica que provocó cambios estructurales, aquella no alteró los rasgos constitutivos de la organización, entendidos (en palabras de Etkin) como aquellos que “se consolidan y con el tiempo operan en el plano de lo acordado y lo implícito, no hace falta declararlos. Ellos se incorporan como un estable de la cultura organizacional” (Etkin, J 2003 p.17).

Sin perjuicio de otros puntos de vista, en opinión personal, el caso de las empresas recuperadas en forma de cooperativas de trabajo, constituyen un ejemplo del principio de recursividad, dado que se trataría de una renovación, siendo imposible relegar al menos parte de los rasgos constitutivos que forjaron a la organización en sus inicios. Es decir, podríamos suponer la co-existencia de rasgos constitutivos con valores y creencias adicionales que le siguen dando vida a la organización. Intentando hacer un paralelismo con otro organismo viviente, es como el ser humano que nace, crece, madura, transcurre diferentes crisis, y si bien afronta diversas transformaciones y cambios en su vida, los rasgos constitutivos, aquello que está arraigado en su ser y forman su identidad, se mantienen en el tiempo.

Y en todo caso, si el cambio de la identidad implica una refundación de la organización, ¿no sería acaso otra forma más de supervivencia de la organización? Es decir, ¿no sería un proceso recursivo que mantiene parte de esos rasgos constitutivos?

Conclusiones

El objetivo que se planteó para este capítulo consistió en estudiar los procesos recursivos presentes en las organizaciones, es decir, los ciclos de vida o eco ciclos que se presentan en sus sistemas vivientes y que hacen que perduren en el tiempo, manteniendo ciertas condiciones que forman su identidad. Particularmente se planteó analizar el caso de las empresas recuperadas por sus trabajadores, que surgieron en nuestro país a partir del año 2001, intentando concluir si estas organizaciones responden o no a un ejemplo del proceso recursivo aquí estudiado.

Se introdujo el enfoque de la complejidad planteado por el autor Edgar Morin (1990), donde la organización es vista como aquel espacio donde logran convivir el orden y el desorden, la razón y la sinrazón, las armonías y las disonancias. Es decir, conviven factores que, aunque ambivalentes, coadyuvan a lograr el equilibrio en la organización llevándola a la estabilidad. Así, con el objetivo de abordar la complejidad, se plantearon los tres principios fundamentales, a saber:

1) El principio Dialógico, que hace referencia a los conceptos de orden y desorden, que si bien antagónicos, logran complementarse, manteniendo la dualidad en el seno de la unidad. Es el desorden que ordena, que permite lograr la armonía para continuar el proceso organizacional hasta que se presente un nuevo ciclo, que continúe dándole vida.

2) El principio Recursivo, que da cuenta que ya no existe esa relación lineal de causa y efecto, sino que la causa que se torna efecto, es a su vez causa de otro efecto, y así sucesivamente en un proceso que continúa y se auto-organiza.

3) El principio Hologramático: “No puedo concebir al todo sin concebir a las partes y no puedo concebir a las partes al todo sin concebir al todo”. Es decir, la organización como un todo es más y menos que la suma de toda la organización. La suma de cada parte por separado es menos que el todo.

Luego, se expuso el concepto de recursividad que se tomó para este capítulo, siendo el predilecto el planteado por el autor Jorge Etkin, donde en el análisis de la organización se presenta la idea del ciclo de vida o eco ciclo de los sistemas vivientes, donde se relacionan las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad social. Se aprecia que la organización tiene una existencia que va más allá de sus integrantes, que no necesita una intervención externa, porque pone en marcha sus propios procesos de estabilización. Así, aquella organización que sobrevive, lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis.

A continuación, se presentaron dos casos de empresas recuperadas por sus trabajadores, a saber:

1) Donde en el año 1979 se inauguró una fábrica de baldosas de cerámica, siendo su dueño un empresario italiano, y luego de una grave crisis económica y de haber ingresado en concurso preventivo, en año 2005, se determina la quiebra de la fábrica, autorizando a la cooperativa a administrarla. Contando actualmente con 430 trabajadores asociados.

2) El caso de una fábrica que tuvo sus comienzos por la década de 1960 y en el año 2012, y luego de sufrir varias crisis económicas, el dueño decide ceder voluntariamente la fábrica a los trabajadores. Cuentan hoy en día con 25 trabajadores asociados.

Como consecuencia, se arribó a dos conclusiones. Por un lado, el caso de las empresas recuperadas como ejemplo del principio de recursividad, donde se pone de manifiesto que la propia producción la lleva a seguir fabricando y a generar los recursos necesarios para hacerlo. Por otro lado, se cuestionó si en realidad se trata de una refundación, es decir, el sistema como tal ya no continúa, se da lugar a una nueva unidad, terminando con la recursividad, cortando el ciclo, conformando un nuevo sistema diferente al anterior. Así se manifestó que la idea de cambio de dueño/s en la organización, podría ser vista como la ausencia de la reiteración necesaria para cumplirse el principio de recursividad, o podría ser visto como la causa (de algún efecto anterior) que le da origen a un nuevo efecto para continuar el ciclo de vida organizacional y no permitir su total desaparición (muerte). Asimismo, se esbozó que se trataría de una renovación, debido a que resultaría imposible relegar al menos parte de los rasgos constitutivos que forjaron a la organización en sus inicios. Es decir, podríamos suponer la co-existencia de rasgos constitutivos con nuevos valores y creencias que le siguen dando vida a la organización.

En resumen, pudimos concluir, al menos desde esta perspectiva y sin menoscabo de otras diversas opiniones, que la empresa recuperada en forma de cooperativa de trabajo, funciona como ejemplo del principio de recursividad, de aquella organización que encuentra en la forma cooperativa las herramientas para reiterarse, conservando en parte los rasgos que la constituyeron y que se renuevan para perdurar en el tiempo, generando un eco ciclo que le sigue dando vida.

Bibliografía

Artículo periodístico: Fábrica recuperada Norte. Apostamos al cooperativismo para mejorar nuestra calidad de vida. En: <http://www.economiapopular.coop/fabrica-recuperada-norte-apostamos-al-cooperativismo-para-mejorar-nuestra-calidad-de-vida>

Bragulat, J. (2012). "La Economía Social: un camino alternativo". En material de lectura para Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades Sin Fines de Lucro. Página 2. Edición 2012.

Documental FASINPAT, Fábrica Sin Patrón. En: <https://www.youtube.com/watch?v=eOt4QX2Blwg>

Etkin, J. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. México. Oxford University Press. Introducción y Capítulo 1: La organización viable.

Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Buenos Aires. Editorial Prentice Hall. Capítulo 3: Los factores de la complejidad.

Ley de Concursos y Quiebras N° 24.522 y su modificatoria N° 26.684.

Morin, E. (1990) Introducción al pensamiento complejo. España Edisa Editorial.

Serieyx, H. (1995). El Big Bang de las organizaciones. Buenos Aires, Granica. Capítulo 7: El big bang de la empresa. Capítulo 12: Las elecciones del pensamiento complejo.

Sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional: <http://ica.coop/es/>

Sitio web de Cooperativa FASINPAT Ltda., ex Zanon: <http://www.ceramicafasinpat.com/>

Sitio web de Cooperativa Gráfica Norte Ltda., <http://www.nortecooperativa.com/>

Sitio web La tribuna de los sin voz, <http://latribuna69.org/nosotros-2/>

CAPÍTULO 6

Liderazgo y estructuras organizacionales

María Pilar Cutrona

Cristian Ariel Luengo

*“Un líder es un individuo que ve
más que los demás, ve más allá que los
demás, y ve antes que los demás”*

LEROY EIMIS

¿Existen líderes eficaces en algunas organizaciones que serían un fracaso en otras? ¿Podemos determinar distintos perfiles de liderazgo para distintos tipos de estructuras organizacionales? ¿Todas las características inherentes a un líder resultan indispensables para toda organización de las que hoy conocemos? Combinando modelos teóricos, conceptos de diversos autores y construcciones propias nos disponemos a abordar estas preguntas y determinar algunas conclusiones importantes al respecto.

Este capítulo buscará abordar las diferentes características y conductas de liderazgo necesarios para cada uno de los diseños organizacionales caracterizados por el autor Mintzberg y cómo éstas impactan en las personas y diversos factores que forman parte de la organización.

Hablemos de un líder

A lo largo de la historia existió y existe un fuerte interés en la figura de un líder, parece ser que el concepto de liderazgo despierta admiración, curiosidad, misticismo, especulación y necesidad de tratar de entender el fenómeno, muchos de nosotros nos preguntamos qué tienen determinadas personas que hacen que otras lo sigan, que logra la atención de pocos o en algunos casos millones de seres humanos que se alinean bajo su estrategia.

Se sabe que el liderazgo ha sido objeto de interés desde la antigüedad, sin embargo, recién en el siglo XX comienza su estudio científico, claro está, que como objeto de estudio es relativamente incipiente y hay mucho campo por analizar.

Si bien hay un sin número de definiciones de lo que representa ser un líder y consideramos que ninguna es errónea, simplemente tocan distintos aspectos del liderazgo, lo que no puede faltar en ellas son los conceptos de influencia, objetivos y personas. Básicamente un líder es una persona que logra influenciar a otras para alcanzar determinado objetivo. Podemos agregar aquí otros dos conceptos, proceso y fenómeno social, pues el liderazgo no es un simple suceso aislado, hay un ida y vuelta entre el líder y su seguidor, hay un intercambio constante.

Por otro lado, al tratarse de dos o más personas podemos calificarlo naturalmente como un fenómeno social. Como tal, es dinámico, la presencia de un intercambio de ideas, información, percepciones, impresiones, valores y convicciones hace que las personas sean afectadas y en muchos casos transformadas por esta interacción. El líder y el o los seguidores van a ir ajustando su conducta en base a las experiencias vividas, a las percepciones que las situaciones compartidas van dejando. Claro que esta “metamorfosis” sufrida como fenómeno del liderazgo es positiva siempre y cuando no se dé bajo parámetros de coerción, abuso de poder o de posición dominante.

De lo expuesto en el párrafo anterior deviene una de las funciones principales de un líder, y es algo que de una manera u otra todos hacen, esto es, el crecimiento de los seguidores gracias al actuar del líder.

Un líder lleva al crecimiento, sea en dominio personal, en habilidades técnicas, en energía física y corporal, en proceso de toma de decisiones, en pericia de las tareas entre otras a sus súbditos. Claro está que lo hace es por de los objetivos propuestos y que todos salen beneficiados en el proceso. Un líder que lleva a otro nivel a las personas bajo su liderazgo es un buen líder.

La existencia o no de un líder se hace evidente con la sola observación de un grupo, Kirkpatrick y Locke (1991) afirman que “los líderes son personas diferentes de aquellas que no lo son” y sin duda alguna, esta afirmación está en lo cierto, sin embargo, las cualidades o características que las diferencian no son, de ninguna manera, iguales para todos.

Por ejemplo, alguien podría decir que un líder social masivo debería ser alguien con una personalidad preponderante, con la capacidad de generar discursos penetrantes y potentes, con una demostración de poder y fuerza constante, ahora bien, ¿quién dudaría de que la Madre Teresa de Calcuta no fue una líder social masiva?, nadie. Pues bien, no tenía ninguna de las cualidades antes mencionadas. Sin embargo, su organización contaba con miles de colaboradores y era escuchada por presidentes de naciones alrededor de todo el mundo.

Cada grupo, grande o pequeño, en cuanto tenga un objetivo a alcanzar, contará con uno o más líderes, declarados, formalizados o no. Como se dijo anteriormente, basta con que la persona tenga la capacidad de influenciar a otras para lograr un objetivo previamente fijado. Si tenemos que resumir liderazgo en una sola palabra sería esa, influencia.

La presencia de líderes se da en todo tipo de organización de la que hoy conocemos, hay líderes en los partidos políticos pero también los hay en una empresa de limpieza. Un equipo de fútbol generalmente cuenta con uno o más líderes, una fundación dedicada a la ayuda al prójimo tiene sus referentes, una escuela, una multinacional, un hospital, un órgano

descentralizado del gobierno y hasta un kiosco tiene personas que son seguidas y otras que son seguidoras.

Además, al igual que la Madre Teresa, hay líderes mundiales como puede ser el Papa o el Secretario General de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), o el Director del Banco Mundial, entre otros. Ellos son a menudo quienes aparecen en la cabeza de muchos cuando se les habla de liderazgo. En estos últimos casos, estas personas son líderes en dos direcciones: Por un lado lideran su grupo de trabajo, estos son sus colaboradores más cercanos y por el otro, son seguidos y tenidos en cuenta por personas externas que no son integrantes directos de la organización que lideran y que, en la mayoría de los casos, están distribuidas alrededor del mundo.

Ahora bien, vamos aclarando el panorama de lo que representa ser un líder, pero ¿pueden existir organizaciones con ausencia de un líder y que funcionen bien?, claro que sí. Llámense equipos autodirigidos, organizaciones planas o equipos multifuncionales sin cabeza. Existen y en muchos casos funcionan perfectamente bajo los parámetros de eficiencia y eficacia. Generalmente son grupos de personas que por la naturaleza de las actividades no necesitan un líder declarado, puede que sean actividades complejas con alto grado de incertidumbre o por el contrario, tareas muy simples y repetitivas que hacen que la ausencia de un líder no traiga mayores problemas. Las decisiones son tomadas en conjunto en reuniones de trabajo.

En este tipo de grupos ante determinados requerimientos del exterior o sucesos inéditos van surgiendo líderes particulares que van rotando según el caso, sea porque la persona es la más capacitada técnicamente o porque adquirió un interés mayor en el tema, pero nunca son de carácter permanente. Es evidente que no es lo más usual y que pueden surgir conflictos que hacen que la presencia de un líder sea necesaria.

Como se dijo anteriormente, el liderazgo es un fenómeno social y como tal presenta una complejidad difícil de abordar. Los distintos estudios referidos al tema han tratado de ir describiendo diferentes focos de interés pero no existe y no creemos que vaya a existir nunca, una teoría completa y abarcativa de todas las facetas del liderazgo.

Tal complejidad se hace evidente si queremos, por ejemplo, evaluar la efectividad de un líder. Es decir, que un líder sea efectivo o no en su puesto depende de múltiples factores. Por el lado del líder debemos tener en cuenta sus cualidades, sus rasgos, habilidades, personalidad, sus características de carácter permanente (por ejemplo extroversión, inteligencia emocional, creatividad, responsabilidad, etc.), pero también las conductas y decisiones que día a día lleva adelante. No es posible afirmar que un líder teniendo determinado comportamiento y cualidades inherentes a su persona va a ser exitoso en su función, pues no depende sólo de esto.

Tal como lo afirma la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969) diferentes situaciones hacen que los líderes tengan que adaptar, cambiar, modificar su comportamiento si es que quieren resultados positivos. Un líder podría estar más orientado a las tareas y a los resultados en un determinado contexto pero quizás luego necesita hacer mayor énfasis en las necesidades de los subordinados, ocuparse de sus preocupaciones y brindar cierta contención o viceversa.

Asimismo, y planteada la necesidad de adaptación y cambios de conductas del líder necesarios para un liderazgo efectivo, no estamos teniendo en cuenta tres variables no menos importantes: las características y comportamiento de los seguidores, la cultura organizacional y el ambiente en el que se desenvuelve el grupo. Todos repercuten en la efectividad del liderazgo.

Veamos, sin profundizar demasiado pues no es motivo del presente capítulo, cada una de estas. Los seguidores son la otra cara del liderazgo y por lo tanto su comportamiento es determinante en este proceso social. El conocimiento para el desarrollo de las tareas, experiencia, la claridad del rol que ocupa en la organización, su percepción en cuanto a los beneficios que obtiene por su trabajo, la participación o no en la definición de metas y objetivos, el conocimiento integral de los resultados de las tareas que realiza, entre otras, son cuestiones que afectan directamente el aporte de cada subordinado a la organización y/o grupo del que se trate. Como dijimos anteriormente líder y seguidor deben adaptar su comportamiento según sea el caso. Por ejemplo, un buen líder no se va a manejar de la misma manera con un empleado con más de 30 años en la organización y por ende, muy conocedor de las actividades organizacionales, que con un empleado recién ingresado al que debe como mínimo ofrecerle una instancia de inducción.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de costumbres, creencias, mitos y experiencias compartidas que marcan el accionar de la organización también es un condimento importante en el proceso del liderazgo, que condiciona el desenvolvimiento de un líder. Por ejemplo en un grupo más adverso al cambio va a ser un poco más difícil la incorporación de nuevas ideas para el desarrollo de determinado negocio. O en un equipo donde la costumbre es discutir las decisiones entre todos, el líder, naturalmente, va a necesitar buscar el consenso si es que no quiere generar malestar entre los integrantes del mismo.

Por último, el ambiente, sea inmediato o el macro ambiente también favorece o no a que un liderazgo obtenga buenos resultados. Es sabido que las decisiones de los clientes, la competencia, los proveedores, el gobierno, las variables políticas, las leyes, el movimiento de la economía y demás aspectos sobre los cuales una organización no decide, sino que trata de saltar de la mejor manera los obstáculos que se presentan o aprovechar las oportunidades suscitadas, afectan al desempeño de la organización, y traducido esto, a las decisiones de los líderes que las conducen.

Cualidades y conductas de liderazgo

A continuación enumeramos algunas de las cualidades, rasgos o características que tienen los líderes. Cabe aclarar que es un listado definido por quienes escribimos estas líneas, pues cada autor tiene un listado diferente para caracterizar a un líder. También resulta pertinente destacar que un líder necesariamente, por su condición humana y su racionalidad limitada no va a contar con todas las cualidades aquí enumeradas en su máximo potencial, cada líder puede tener alguna de ella más desarrolladas y otras no tanto, es decir, no existe una persona

que tenga y utilice todas y cada una de las características que vamos a enunciar en su máximo esplendor, en todo caso, se enfoca en algunas que devienen en sus fortalezas.

A su vez, vamos a presentar conductas de liderazgo, definidas como aquellas decisiones y modos de actuar de un líder en su rol.

Cualidades, rasgos o características de un líder

Intuición: es la capacidad que tiene un líder de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento.

Persistencia: un líder es constante y se mantiene firme en la concreción de objetivos.

Extroversión: capacidad de un líder para exteriorizar sus ideas, convicciones y objetivos.

Autoconfianza: un líder confía en sí mismo, su autoestima está muy bien equilibrada y es positiva.

Pericia técnica: habilidades y conocimientos referidos a tareas puntuales que tienen que ver con la actividad del grupo que lidera.

Capacidad cognitiva: Capacidad para resolver demandas complejas y aprender de lo que sucede en la organización y su entorno.

Creatividad: capacidad del líder para crear nuevas cosas desde lo existente o algo totalmente nuevo.

Capacidad de adaptación: el líder aprende de lo que sucede en su organización y el entorno de esta y modifica estructuras, procesos, tareas y conductas para adaptarse a los cambios.

Motivador: tiene habilidades y competencias para generar interés y entusiasmo en los demás.

Convicciones sólidas: un líder tiene pensamientos, posturas, valores que mantiene estables en el ejercicio del liderazgo.

Oratoria: es el arte de hablar con elocuencia, la capacidad de dar discursos, conferencias, disertaciones a un público receptor.

Experiencia: vivencias, historias, sucesos que le dan aprendizaje y preponderancia al líder en su área de aplicación.

Capacidad vincular: son los recursos con que cuenta un líder para establecer y mantener en el tiempo relaciones cordiales y constructivas con los demás. Esto incluye no solo relaciones con sus subordinados, sino también con todos aquellos que tienen cierto interés en la organización que lidera.

Visionario: el líder es capaz de ver más allá de lo que sucede en la actualidad, encuentra oportunidades y posibilidades de crecimiento antes que el resto de los integrantes de la organización, tiene la capacidad de adelantarse al futuro.

Responsabilidad: el líder se hace cargo y busca cumplir con cada uno de los compromisos asumidos.

Conductas de liderazgo

Dirigir: los líderes con esta conducta dan dirección, imparten órdenes concretas, tienen voz de mando bajo su órbita. Los líderes que dirigen toman decisiones y hacen que el grupo las lleve a cabo.

Delegar: estos líderes ante diversos objetivos a cumplir suministran poder de decisión, libertad para desarrollar determinadas actividades y al mismo tiempo responsabilidad a las personas que trabajan con ellos.

Motivar y acompañar: cuando un líder toma esta conducta significa que está interesado en la situación personal de cada uno de los integrantes del grupo, trata de atender puntualmente cada caso para que las personas se sientan valoradas y con cierto bienestar en la organización.

Entrenar y capacitar: con esta conducta, lo que se busca es que las personas adquieran los conocimientos y habilidades para poder llevar adelante el trabajo que le es asignado o incluso incursionar en otras actividades de interés tanto para la persona como para la organización.

Coordinar: el líder que coordina es aquel que busca que todos los “engranajes” de la “máquina” organizacional giren en la dirección y tiempos correctos. Tanto las actividades, como las personas y los recursos necesarios para lograr las metas propuestas cumplirán su rol en tanto y en cuanto estén debidamente organizadas y estructuradas para que no existan disonancias o desencuentros.

Controlar: conducta que tiene que ver con el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos, metas, estándares, tiempos, procesos y procedimientos propuestos. El líder que controla lo hace en cada instancia del proceso de trabajo, o lo puede hacer solo al final, conocido como “control por resultados”.

Estructuras organizacionales

Para poder abordar las diferentes características y conductas de liderazgo necesarios para cada uno de los diseños organizacionales caracterizados por el autor Mintzberg primero hay que saber cuáles son y qué aspectos relevantes los diferencia.

Mintzberg, en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”, describe cada una de las formas organizacionales que conviven en la actualidad.

En ciertas ocasiones se necesita caracterizar, o estereotipar la realidad para agudizar diferencias y así entenderlas mejor. Cada configuración es un tipo puro (Weber lo llamó un tipo “ideal”), una combinación consistente de parámetros situacionales y de diseño. Se puede pensar que las cinco juntas forman un pentágono dentro del cual pueden encontrarse organizaciones reales. Utiliza un enfoque de sistemas donde no hay variable dependiente o interdependiente: todo depende de todo lo demás.

Según Chiavenato la estructura organizacional es el patrón de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa u organismo es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización. Por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

TIPOS

Estructura simple

Por lo general son organizaciones jóvenes y pequeñas que se encuentran en un estado de formación, el mecanismo de coordinación predominante es el de la supervisión directa y el flujo de decisiones se toma desde arriba hacia abajo.

1. Estructura Simple o Empresarial	
Mecanismo coordinador	Supervisión directa
Componente fundamental	Ápice estratégico
Parámetros de diseño	Centralización vertical y horizontal; estructura orgánica, flexible
Factores de contingencia o situacionales	Joven, pequeña; sistema técnico poco sofisticado; entorno sencillo pero dinámico; posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del gerente general; escasa influencia de la moda

Ejemplo: Local comercial que recién comienza

Burocracia mecánica

Son organizaciones antiguas, en donde el volumen de trabajo maneja niveles repetitivos. Su fuerte es la estandarización de los procesos de trabajo.

2. Burocracia Mecánica	
Mecanismo coordinador	Normalización de los procesos de trabajo
Componente fundamental	Tecnoestructura
Parámetros de diseño	Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto; agrupación funcional; centralización vertical y descentralización horizontal limitada; planificación de acciones
Factores de contingencia o situacionales	Vieja, grande, reguladora; sistema técnico no automatizado; entorno simple y estable; control externo; escasa influencia de la moda

- Empresas grandes, y maduras
- Ejemplo: empresas automotoras, de seguros, ferrocarriles, cadenas de comida rápida

Burocracia profesional

Son organizaciones en donde su núcleo operativo tiene estandarizada destrezas y hay una especialización horizontal de tareas. Es una estructura útil para perfeccionar lo que existe, no para innovar.

3. Burocracia Profesional	
Mecanismo coordinador	Normalización de habilidades
Componente fundamental	Núcleo de operaciones
Parámetros de diseño	Preparación, especialización horizontal del puesto; descentralización vertical y horizontal
Factores de contingencia o situacionales	Entorno complejo y estable; sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, tamaño y edad variados; influencia de la moda

- Ejemplo: hospitales, universidades

Forma divisional

Son organizaciones grandes que se encuentran diversificadas, y tienen distintas unidades de negocio, hay una necesidad de liderazgo en la línea media ya que muchas decisiones operativas son allí tomadas. Las divisiones, muchas veces, se tornan burocracias mecánicas en sí mismas superponiéndose con otras. Su mecanismo principal de coordinación es la

estandarización de producciones. El éxito de esta estructura organizacional depende de metas cuantificables.

4. Estructura Divisional	
Mecanismo coordinador	Normalización de los outputs
Componente fundamental	Línea media
Parámetros de diseño	Agrupación basado en el mercado en la parte superior de la línea media; sistema de control del rendimiento; descentralización vertical paralela a las divisiones
Factores de contingencia o situacionales	Mercados diversificados; gran parte de la autoridad retienen los directivos de línea media, influencia de la moda

- Empresas grandes y antiguas
- Ejemplo: banca e instituciones financieras; comerciales grandes tiendas; etc.

Adhocracia

Son organizaciones jóvenes que son coordinadas mediante ajuste mutuo, buscan descentralizar las decisiones a la persona experta en el tema debatido. Todos los integrantes son estrategias ya que se trabaja por proyectos puntuales.

5. Adhocracia	
Mecanismo coordinador	Adaptación mutua
Componente fundamental	Staff de apoyo en la <u>adhocracia administrativa</u> ; y con el núcleo operativo en la <u>adhocracia operativa</u>
Parámetros de diseño	Dispositivos de enlace; grupos de tareas; estructura orgánica; <u>descentralización selectiva</u> ; especialización horizontal del puesto; preparación; estructura matricial
Factores de contingencia o situacionales	Entorno complejo dinámico; sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado en la adhocracia administrativa, influencia de la moda

- Empresas jóvenes especialmente la adhocracia operativa

Liderazgo y estructuras

Definidas las configuraciones estructurales y las principales características y conductas del liderazgo, a continuación, se presentan dos cuadros de doble entrada en donde analizamos

cada una de las características y conductas del liderazgo para los cinco tipos de organizaciones aquí expuestas. Cabe aclarar, que este análisis se hace teniendo en cuenta sólo al líder que lidera toda la organización y no sólo una parte de ella.

Teniendo en cuenta desde un inicio, que un líder no cuenta con cada una de estas características y conductas en su máximo potencial, sino que utiliza según sus capacidades algunas de ellas y en distinta graduación, pero que, a los fines de liderar determinadas organizaciones se hacen más necesarias unas que otras. Utilizaremos una escala de graduación que mide el nivel de necesidad de la característica y conducta analizada, desde ALTA, MEDIA, BAJA.

Características y estructuras

	Estructura Simple	Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Estructura Divisional	Adhocracia
Intuición	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	MEDIA
Persistencia	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA
Extroversión	MEDIA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA
Autoconfianza	ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA
Pericia técnica	BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA	MEDIA
Capacidad cognitiva	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	ALTA
Creatividad	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	MEDIA
Capacidad de adaptación	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	MEDIA
Convicciones sólidas	ALTA	BAJA	MEDIA	BAJA	ALTA
Oratoria	BAJA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA
Experiencia	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA
Capacidad vincular	ALTA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA
Visionario	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	BAJA
Motivador	BAJA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
Responsabilidad	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA

Fuente: Elaboración propia

Las estructuras simples por lo general suelen ser pequeñas organizaciones que cuentan con pocos integrantes y lo que se utiliza entre ellos es la coordinación mediante supervisión directa.

Un líder en esta organización debe necesitar en distintos grados las características antes mencionadas. Una de ellas es ser visionario teniendo la capacidad de adelantarse al futuro y poder detectar oportunidades donde otros no las ven, esto le va a permitir a esta estructura poder seguir en vigencia y actualizada, adaptándose a lo que suceda en el entorno (capacidad de adaptación) de una forma creativa (creatividad).

Por lo general, los líderes de estas organizaciones son los fundadores de la idea disparadora que dio el origen a la organización y muy frecuentemente toman sus decisiones basadas en su intuición con una confianza que los caracteriza en lo que emprenden persistiendo constantemente y convencidos que van por el camino correcto.

Otra característica clave de los líderes de estas configuraciones es que puede establecer vínculos con todos los stakeholders de la organización, siendo una estructura simple tiene contacto con todos debido a que ser pequeña en tamaño puede aplicar como principal mecanismo de coordinación la supervisión directa.

En las **burocracias mecánicas** el volumen de trabajo tiene niveles repetitivos. En general las tareas están definidas y distribuidas en forma muy minuciosa.

Los líderes de las burocracias mecánicas por lo general son personas que tienen experiencia en el trabajo que realizan y un nivel de responsabilidad alto en el volumen de tareas a nivel organizacional. Por lo general son vistos como referentes y sus seguidores se ven muy motivados por cómo se desenvuelven en el entorno.

En las **burocracias profesionales** se busca perfeccionar lo que ya existe, son estructuras de gran tamaño en la que hay profesionales que ejercen autocontrol y tienen gran libertad sobre las tareas que realizan. Es por eso que en estas organizaciones los líderes requieren una fuerte pericia técnica en su profesión, un nivel alto de experiencia y autoconfianza en las decisiones que toma.

Los líderes de estas configuraciones además ejercen un rol comunicacional muy fuerte, es por eso que necesitan un buen manejo de la oratoria para lograr que los seguidores vean el compromiso que implica el trabajo que realizan.

En la **estructura divisional** se estandarizan los outputs, es por eso que el líder de esta configuración debe contar con un nivel alto de experiencia y responsabilidad en el trabajo que lleva a cabo. Por lo general su capacidad cognitiva en lo que realiza es muy alta y tiene mucha confianza en lo que dice y hace. Además esta configuración se mueve en un entorno complejo que necesita adaptarse y crear nuevas oportunidades de negocios (visionario) de una forma creativa. Para que los seguidores sean influenciados, al ser tan grande la estructura organizacional, es necesario además ser extrovertido y poder transmitir oralmente los valores organizacionales.

El riesgo de estas configuraciones es que las mismas unidades de negocios se transformen en burocracias mecánicas y se vuelva sólo una serie de procedimientos a realizar y no se tome en cuenta la calidad del output realizado.

Las **adhocracias** son estructuras mucho más pequeñas y el mecanismo de coordinación es el ajuste mutuo, es por eso que la capacidad vincular es clave para un líder en este tipo de estructura. Los líderes en este tipo de organizaciones buscan motivar a las personas que trabajan con ellos con convicciones sólidas y firme persistencia creyendo fervientemente en la idea que buscan desarrollar. Para comunicar la misma, deben ser extrovertidos y poder generar un vínculo sólido con sus seguidores.

Conductas de liderazgo y estructuras

	Estructura Simple	Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Estructura Divisional	Adhocracia
Dirigir	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	BAJA
Delegar	BAJA	MEDIA	ALTA	MEDIA	ALTA
Motivar y acompañar	ALTA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
Entrenar y capacitar	MEDIA	ALTA	BAJA	ALTA	MEDIA
Coordinar	ALTA	BAJA	MEDIA	BAJA	ALTA
Controlar	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA

Fuente: Elaboración Propia

Las conductas de liderazgo en **la estructura simple** se basan en dirigir por el camino que el líder con su intuición crea correcto, motivar y acompañar haciendo que los seguidores sean parte del proceso de desarrollo de la idea, coordinarlos para eficientizar tareas y responsabilidades y, por último controlar mediante el mecanismo de supervisión directa las tareas realizadas.

En la **burocracia mecánica**, al estar basado en la estandarización de procesos, una conducta de liderazgo es controlar que los mismos se cumplan. Otro tipo de conducta que surge es la posibilidad de entrenar y capacitar a los seguidores en los procedimientos que la organización realice.

La **burocracia profesional** delega responsabilidades y cada miembro es responsable por la tarea que realiza, ya que las tareas profesionales son aprendidas antes de incorporarse a la organización. Debido a que el líder no controla cada tarea particular realizada por los profesionales, lo que hace es verificar los resultados más importantes obtenidos en cada área.

Los líderes de la estructura divisional controlan fuertemente los resultados obtenidos de las unidades de negocio, para ello buscan entrenar, capacitar y dirigir a los seguidores así poder acompañar ese proceso hacia el resultado.

En la **adhocracia** sucede que los líderes son coordinadores, motivadores y acompañantes del proyecto que se esté llevando a cabo, pero saben delegar al seguidor que sepa hacer la tarea mejor que ellos y eso los fortalece como líderes ya que saben cuál es la persona con la capacidad para realizar tal o cual tarea.

Conclusiones

Al inicio del capítulo nos hacíamos algunas preguntas con respecto a la posibilidad de que existan líderes que sean eficaces en algún tipo de organización y que resulten un fracaso en otras, o si existe un perfil de liderazgo con características y conductas acordes para las distintas estructuras organizacionales.

Es difícil dar una conclusión determinante al respecto, pues se trata de fenómenos sociales complejos mezclados con modelos organizacionales (como lo son las cinco configuraciones estructurales de Mintzberg).

Sin embargo, el presente capítulo nos arroja cierta luz con respecto a la posibilidad de que ciertas características y conductas del liderazgo resulten más favorables para algunas organizaciones y no tan necesarias para otras. Podemos afirmar que la forma de ejercer el liderazgo por parte de las personas necesariamente va a variar de una organización a otra, no es lo mismo conducir una universidad que manejar una consultora de negocios o una fábrica de bulones, si bien el concepto de liderazgo es el mismo, la forma de ejercerlo no.

También, estamos en condiciones de aseverar que un líder que pasa de dirigir un tipo de estructura organizacional a dirigir otro distinto, va a fracasar si no adapta su forma de ejercer el liderazgo. Imaginemos por ejemplo a un líder de una estructura simple (como puede ser una empresa familiar que se dedica al lavado de autos) que de repente tiene que manejar una gran empresa como puede ser una burocracia mecánica (por ejemplo una fábrica de autos), es de esperarse que la persona maneje la organización de una forma distinta, pues si quiere por ejemplo controlar todas las actividades mediante la supervisión directa y tomar decisiones en todos los niveles, como lo hacía con su empresa familiar, no le alcanzan las 24 hs. del día y tampoco sería humanamente posible.

Es decir que el fracaso o éxito del liderazgo es una organización u otra que va a depender fundamentalmente de la capacidad de adaptación de la persona que lo ejerce.

Pero ¿qué pasa con las características, rasgos, cualidades permanentes e inherentes a cada persona? Si bien los seres humanos tenemos la capacidad de aprender e incorporar nuevas habilidades, hay de las que son inherentes a cada persona y son difíciles de incorporar, modificar o eliminar. En estos casos la capacidad de adaptación se vuelve un poco más compleja y es posible que determinadas personalidades sean más adecuadas a las distintas estructuras organizacionales.

Por ejemplo, una persona creativa, innovadora, que le cuesta la rutina se va a hallar más cómoda en una adhocracia que en una burocracia mecánica, o una persona que le cuesta trabajar en equipo y que no tiene habilidad vincular, se va a sentir más cómoda desarrollando su trabajo en el núcleo operativo de una burocracia profesional (por ejemplo un médico) o estructura divisional (por ejemplo un agente de ventas) que una adhocracia o estructura simple en la que tenga que tomar decisiones en grupo.

Entonces ¿existen líderes eficaces en algunas organizaciones que serían un fracaso en otras?, existen, pero todo depende de la capacidad de adaptación y de las características inherentes a la persona.

Bibliografía

Castro Solano, A y otros (2007): Teoría y evaluación del liderazgo, Buenos Aires, Paidós.

Chiavenato, Idalberto (2006): Comportamiento Organizacional, Mc Grawhill.

Maxwell, Jhon C. (1998): Las 21 leyes irrefutables del liderazgo, Grupo Nelson.

Mintzberg, Henry (2001): Diseño de organizaciones eficientes, El Ateneo.

Yukl, Gary A (2008): Liderazgo en las organizaciones, Madrid, Prentice Hall.

CAPÍTULO 7

Flow o experiencia óptima y el diseño de puestos de trabajo

Martín Erralde

El capítulo propone explorar, a través del análisis de publicaciones y trabajos de investigación, un concepto relativamente nuevo para la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, como es el de Flow, que se define como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y se siente competente para realizar una actividad por la que se siente desafiada. La actividad es satisfactoria en sí misma y la persona permanece totalmente concentrada en ella hasta el punto de perder la noción temporal. En este estado, la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades y este esfuerzo está dirigido a la consecución de metas, al tiempo que experimenta control sobre la situación.

Este concepto se enmarca en la Psicología Organizacional Positiva (POP), que plantea el concepto de organizaciones positivas o saludables y puestos de trabajo saludables, poniendo el foco en los aspectos positivos de las personas. Desde la perspectiva de la calidad de vida y salud laboral, proponen un cambio de enfoque de la psicología, pasando de la preocupación sólo por solucionar las cosas que van mal a construir cualidades positivas, centrándose en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo.

Este enfoque sería, en sí mismo, de verdadera prevención, ya que se centraría en buscar los puntos fuertes de la organización y en estudiar las características o “recursos laborales” que favorecen la creación de ambientes más positivos de trabajo a partir del diseño y rediseño de los puestos de trabajo.

La Psicología Organizacional Positiva (POP)

La psicología del trabajo, luego de la segunda guerra y hasta fines del siglo pasado, en línea con los desarrollos de la psicología, que ha estado mayormente orientada por un enfoque basado en el modelo de enfermedad, se abocó a estudiar y resolver los problemas que en las personas y grupos genera la situación de trabajo. Así, la investigación y los desarrollos teóricos se han centrado más en los aspectos negativos del trabajo como el estrés, burnout, fatiga,

absentismo, conflictos laborales, etc., que en los aspectos positivos tales como la sensación de disfrute, creatividad, o el bienestar que las situaciones laborales pueden generar, y en los recursos laborales de las personas y su potencial motivador (Salanova, Martínez, Cifre, & Schauveli, 2005).

A este sesgo negativo que la psicología ha tenido en su enfoque, que la ha llevado a asumir un “modelo de la existencia humana que olvida e incluso niega las características positivas del ser humano y que ha contribuido a adoptar una visión pesimista de la naturaleza humana” (Poseck, 2006), se le está oponiendo desde fines del siglo pasado una orientación denominada “Psicología Positiva”, definida por Seligman en 1999 como el “estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología” (Seligman, 1999). Esta rama de la psicología, que busca comprender a través de la investigación científica los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales y patologías apuntando a la construcción de competencias y a la prevención (Poseck, 2006).

Seligman y Csikszentmihalyi sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Este nuevo paradigma está en línea con la definición más amplia de salud que emite en 1948 la OMS. Allí la define como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. Desde esta perspectiva, la salud se entiende de forma positiva, como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas.

Salanova y otros, plantean que “existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente, que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo” (Salanova, Martínez, & Llorens, 2004). Sostienen que se requiere de un nuevo paradigma que aporte una nueva perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional y que ofrezca respuestas a las actuales demandas emergentes producto de los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas.

Hoy las organizaciones necesitan contar con empleados motivados y psicológicamente sanos para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo; se espera que sean proactivos, que demuestren iniciativa personal, colaboración, compromiso con la excelencia, y que asuman responsabilidades en el desarrollo de su propia carrera. Para lograr este objetivo ya no alcanza con tener una fuerza laboral ‘saludable’ al estilo tradicional, es decir, empleados satisfechos con sus trabajos, sin estrés laboral, baja conflictividad y bajo nivel de absentismo. Hoy se requiere “algo más” como para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde la Psicología Organizacional Positiva (POP) trata de aportar respuestas (Salanova, Martínez, & Llorens, 2014).

Seguendo a estos autores, la Psicología Organizacional Positiva (POP), define su campo de estudio como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en el trabajo y las organizaciones”, “así como su gestión efectiva”, cuyo objetivo sería

“describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en contextos laborales, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional”. (Salanova et al., 2005); (Salanova et al., 2004).

Desde esta perspectiva el foco puesto en mejorar el desempeño de las personas en una organización se extiende también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde entra a jugar cada vez más la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

Este enfoque sería, en sí mismo, de verdadera prevención, ya que se centraría en buscar los puntos fuertes de la organización y en estudiar las características o “recursos laborales” que favorecen la creación de ambientes más positivos de trabajo. Es en este contexto donde se desarrolla el concepto de flow.

El concepto de Flow (fluir)

Es en el marco teórico de la Psicología Organizacional Positiva donde el concepto de Flow (fluir), como *experiencia óptima*, toma sentido. Su estudio tiene como origen el intento de entender la actividad motivada intrínsecamente, y sus antecedentes pueden situarse en las investigaciones sobre la motivación de las décadas del cincuenta y sesenta.

En 1968, el psicólogo Húngaro, Csikszentmihalyi, investigó en sus estudios doctorales la motivación intrínseca en un grupo de artistas. Su interés estaba focalizado en descubrir el motivo que los llevaba a pintar o esculpir con tal concentración que nada podía distraerlos, incluso sin expectativas de obtener alguna recompensa extrínseca significativa, tales como fama, éxito o una gratificación económica por el resultado de su trabajo. Estas investigaciones fueron los antecedentes que lo llevaron a formular lo que hoy se conoce como “flow” o experiencia óptima, considerado como un estado de agrado y disfrute que ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada y que es satisfactoria en sí misma, en la cual la persona permanece totalmente concentrada hasta el punto de perder la noción temporal. Este estado hace que la persona se esfuerce al máximo sin darse cuenta, empleando todas sus potencialidades, experimentando control sobre la situación y sí mismo, al tiempo que dicho esfuerzo se dirige a la consecución de metas (Csikszentmihalyi & Selega Csikszentmihalyi, 1998).

En 1975 comienza a investigar lo que caracterizaba a las personas que disfrutaban haciendo alguna actividad. En los inicios entrevista a atletas, bailarines, escaladores, músicos, jugadores de ajedrez, deportistas y a otras personas que realizan actividades en las que se enfatiza el disfrute o divertimento como la principal razón para practicarlas. Observa en ellos que podían pasarse horas realizando su actividad con “altos niveles de dedicación y disfrute sin límites”. Posteriormente el autor amplió su investigación a otros contextos y encontró que la experiencia de Flow (fluir) sucedía de forma similar tanto en ámbitos de ocio como laborales (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Por otra parte, dicho estado fue corroborado en una gran variedad de contextos, incluido el trabajo, la escuela, el tiempo libre, y los deportes (Jackson & Marsh, 1996). En síntesis, esta experiencia óptima se puede dar en cualquier actividad que se realice,

siempre y cuando se den las características y circunstancias adecuadas (Rodríguez, Cifre, & Salanova, 2008).

Se trata de un “estado de implicancia total en una actividad que requiere la concentración completa”, en el que “las personas se hallan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles; la experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran costo, por el puro motivo de hacerla” (Csikszentmihalyi, 1997).

Como concepto, el Flow fue definido por Csikszentmihalyi como:

un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa”. En otra definición del mismo autor, plantea que se trata de una “experiencia óptima extremadamente disfrutada en la que se experimenta total concentración y disfrute con un alto interés por la actividad” (Csikszentmihalyi 1990, p. 99 citado en Salanova et al., 2004).

Por su parte, Bakker lo define como “una experiencia puntual que ocurre mientras se está trabajando, caracterizada por un estado de absorción y disfrute laboral y motivación intrínseca por el trabajo (Bakker, 2005, citado en Rodríguez, Alma M.

De estas definiciones surge la siguiente estructura trifactorial que permite operacionalizar y medir flow: absorción, motivación intrínseca y disfrute (placer), considerando estas tres variables como componentes de la experiencia de flow en sí misma. Investigaciones posteriores demostraron que las dimensiones básicas de flow parecen ser la absorción y el disfrute, pudiendo actuar la motivación intrínseca como un antecedente (Rodríguez, Cifre Gallego, Salanova, & Åborg, 2008). Donde absorción refiere a un estado de total concentración en el que la persona está completamente inmersa en su trabajo, el tiempo sucede como si volara y se olvida de todo lo que pasa a su alrededor; y disfrute es el sentimiento positivo que ocurre cuando el desempeño de una actividad está lleno de placer y divertimento, y la realización de la tarea proporciona al individuo sentimientos de satisfacción (Rodríguez, Cifre, et al., 2008).

La experiencia de flow es más probable cuando las oportunidades de acción percibidas requieren el uso pleno de las capacidades de acción; es decir, cuando coinciden los desafíos y las habilidades subjetivamente percibidas. Tomando en cuenta estas dos variables, desafío y habilidades, pueden generarse dos desequilibrios que producirán experiencias negativas: ansiedad, cuando los desafíos son percibidos como superiores a las habilidades, y aburrimiento cuando las habilidades superan los desafíos (Pearce, Ainley & Howard, 2005 citado en Mesurado, 2008).

En el modelo original, Csikszentmihalyi planteaba que el estado de flow se podría experimentar solo con el equilibrio entre el desafío y la habilidad. Es decir, aun siendo bajo el desafío, si la persona tenía baja habilidad podría experimentar un estado de flow; lo mismo si ambos fueran altos (Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I., 1998 y Pearce, Ainley & Howard, 2005 citados en Mesurado, 2008). Debido a algunas incongruencias entre el modelo

teórico y los resultados de las evaluaciones empíricas, donde encontraron que el solo equilibrio entre desafío y habilidad no eran suficientes para producir la experiencia óptima, algunos autores postularon que la experiencia de flow comienza sólo cuando los desafíos y las habilidades son superiores a cierto nivel y están en equilibrio (Massimini y Carli 1988 citado en Mesurado, 2009).

En este sentido es que los autores elaboraron un nuevo modelo explicativo del flow proponiendo cuatro relaciones entre ambas dimensiones: (1) si el desafío y la habilidad son altos y equilibrados, se produce flow, (2) si el desafío y la habilidad están en equilibrio pero debajo de la media dan lugar a la apatía, (3) si el desafío es bajo y la habilidad alta, se produce aburrimiento y, finalmente, (4) si la habilidad es baja y el desafío alto, se produce ansiedad. Más tarde, los mismos autores, complejizaron el modelo proponiendo ocho combinaciones posibles entre desafío y habilidad: (1) estado de activación, cuando los desafíos son altos y las habilidades moderadas, (2) estado de flow, cuando los desafíos son altos y las habilidades también son altas, (3) estado de control, cuando el desafío es moderado y la habilidad es alta, (4) estado de aburrimiento, cuando el desafío es bajo y la habilidad es alta, (5) estado de relajación, cuando el desafío es bajo y la habilidad moderada, (6) estado de apatía, cuando el desafío y la habilidad son bajos, (7) estado de preocupación, cuando el desafío es moderado y la habilidad baja y (8) estado de ansiedad, cuando el desafío es alto y la habilidad baja (Mesurado, 2009).

Teniendo en cuenta ambas dimensiones, desafío y habilidad se plantea que el surgimiento del estado de flow depende de la combinación de condiciones externas e internas. Desde el punto de vista externo, hay algunas actividades que favorecen la experiencia óptima en tanto ofrecen metas concretas, el grado de desafío que implican permite a la persona ajustarlos o calibrarlos, la misma tarea provee de mecanismos de feedback intrínsecos y por último el tipo de tarea permite evitar las distracciones. Desde lo interno, las características personales impactan sobre la probabilidad de ocurrencia de flow. De esta manera, algunas personas pueden alinear más fácilmente sus capacidades a las exigencias del entorno, tienen facilidad para concentrarse y evitar distracciones y no temen a una disminución de la autoconciencia. Plantea Lewis que las personas que han aprendido a controlar su conciencia de esta manera, tienen una personalidad flow” (Lewis, 1996 citado en Mesurado, 2009).

Características del Flow

Para Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998), los principales caracterizan que describen la experiencia óptima (Flow) y permitirían operacionalizarlo son:

- 1) **Metas claras a cada paso del camino.** En todo momento se sabe lo que debe ser hecho, permitiendo operacionalizar satisfactoriamente la consecución de dichas metas.
- 2) **Feedback inmediato a las propias acciones.** Se tiene información de cuán bien se está realizando la tarea sin tener que esperar oírlo de los expertos o supervisores. Se trata de personalidades que tienen la capacidad de interiorizar o establecer los criterios

que le permiten darse cuenta del resultado de su trabajo sin necesidad de escucharlo de otra persona.

- 3) **Atención focalizada en la tarea:** Actividad y conciencia están unidas. La. Se requiere una mente unificada para el ajuste cercano entre los desafíos y las destrezas, y esto se hace posible por la claridad de las metas y un constante feedback.
- 4) **Equilibrio entre desafíos y habilidades.** En la experiencia de Flow, la persona siente que sus habilidades son adecuadas para las oportunidades.
- 5) **Exclusión de los contenidos irrelevantes de la conciencia.** Las personas prestan mayor atención sólo de lo que es relevante aquí y ahora. El flow es el resultado de la concentración intensa en el presente.
- 6) **Sentido de control sobre la actividad.** No hay miedo al fracaso, se sabe lo que debe ser hecho, y se reconoce la posesión de las destrezas acorde a los desafíos que las metas implican.
- 7) **Distorsión en el sentido del tiempo.** Las horas pueden pasar en lo que parecen ser unos pocos minutos o los minutos como si fueran horas.
- 8) **Sentimiento de que la actividad es intrínsecamente gratificante.** La experiencia se vuelve autotélica, es decir, la tarea se vuelve valiosa por sí misma, más allá de los resultados. La autoconciencia disminuye. La alta implicación en la actividad conlleva a que la atención deje de centrarse en uno mismo para posarse en la tarea que se realiza.

Belén Mesurado, luego de un estudio comparativo de tres modelos teóricos explicativos de la experiencia óptima, concluye que estas ocho características que la describen podrían sintetizarse en cuatro factores más dos de segundo orden subyacentes que explicarían el constructo (Mesurado, 2009). En dicho estudio, la autora, se propone responder al interrogante surgido de diversas investigaciones respecto de si el modelo que explica el constructo teórico experiencia óptima responde a un factor único o puede explicarse mediante la existencia de dos o de cuatro factores.

El primer modelo sostiene que la variable experiencia óptima refleja un único factor, donde las ocho características mencionadas anteriormente que definen el flow están relacionadas a dicho factor, y no puede ser explicada acabadamente por otros factores. El segundo modelo propone que las características podrían resumirse en dos factores que se encuentran correlacionados entre sí: el primero incluiría las experiencias afectivas y cognitivas durante la realización de la tarea propiciadora de flow y el segundo estaría dado por la percepción de logro y habilidad para hacer frente a la tarea. Por último, el tercer modelo, plantea la necesidad de cuatro factores para explicar la experiencia de flow: (a) capacidad cognitiva, (b) experiencia afectiva positiva, (c) percepción de habilidad para el desarrollo de la tarea específica y (d) percepción de logro durante la realización de la actividad (Mesurado, 2009).

Los resultados de su investigación indican que el modelo teórico de cuatro factores es el que mejor se ajusta a los datos empíricos, si bien “la diferencia hallada entre el segundo y tercer modelo es más tenue” (Mesurado, 2009, p.131). La investigación verifica además la existencia de una alta correlación entre los factores afecto y cognición por un lado y entre logro

y habilidad por otro, lo que lleva a postular la existencia de dos factores subyacentes de segundo orden que explican la experiencia óptima:

“Un factor nuclea la percepción de habilidad y la percepción de logro, que son características que anteceden a la realización de la tarea, y el otro factor nuclea la activación cognitiva que está presente durante la realización de la actividad y los afectos positivos que surgen al finalizar la actividad” (Mesurado, 2009, p.131).

El Flow como un proceso

Las 8 características que definen la experiencia de Flow no se presentan necesariamente todas al unísono sino que lo hacen en etapas, existiendo un interjuego dinámico entre dichos elementos (Mesurado, 2009).

Para algunos autores se trata de un proceso caracterizado por tres dimensiones o estados principales: antecedentes, experiencia y efectos (Chen, Wigand y Nilan 1999 citado en (Rodríguez, Aguilar, Cifre, & Salanova, 2002). Como antecedentes se presentan la percepción de metas y desafíos de forma clara, la percepción de feedback inmediato de las propias acciones y la posibilidad de actuar percibiendo un ajuste de las capacidades y habilidades en relación a la acción a realizar. La segunda etapa, la experiencia, está caracterizada por la fusión entre conocimiento y acción, concentración y alto sentido del control. Finalmente, los efectos que consisten en la pérdida de la conciencia de sí mismo y distorsión temporal.

Otros autores, (Novak, Hoffman y Yung, 2000 citado en Mesurado, 2009) también agruparon las ocho características de flow en tres etapas. Como primera etapa o condición antecedente de flow mencionan la claridad en la percepción de la meta y el feedback; la concentración y el control son lo que caracterizan a la experiencia propiamente; y, finalmente como consecuencias de la experiencia, la pérdida de la autoconciencia, la distorsión del tiempo y la percepción de que la actividad es gratificante.

Por su parte, Belén Mesurado, que plantea que las ocho características que describen la experiencia de flow pueden sintetizarse en cuatro factores, más dos de segundo orden, concluye que “efectivamente parecería que la experiencia de flow puede explicarse por un proceso” (Mesurado, 2009, p.132). En el inicio, la percepción de una actividad que resulta desafiante a la vez que considerada como una meta a alcanzar, donde la persona conoce claramente los medios que tiene que poner en juego para lograrla y, al evaluar la tarea antes de iniciarla, percibe que tiene las capacidades suficientes para alcanzar con éxito el fin propuesto. En la segunda etapa se activan las capacidades cognitivas de la persona que le permiten focalizar su atención en la realización de la tarea y mantener la conciencia centrada en la actividad, lo que favorece la exclusión de los contenidos irrelevantes de la conciencia y la claridad en los pasos a seguir que le permitirán lograr la meta propuesta. En una tercera etapa surge la “experiencia afectiva positiva” como efecto o consecuencia al finalizar la actividad.

Siguiendo el modelo de los cuatro factores y tal como se mencionó anteriormente, la primera etapa, antecedente a la realización de la tarea, estaría explicada por el factor

subyacente de segundo orden que nuclea la percepción de habilidad para el desarrollo de la tarea específica y la percepción de logro durante la realización de la actividad. La segunda y tercera están explicadas por el segundo factor subyacente de segundo orden, que nuclea la activación cognitiva que está presente durante la realización de la actividad y los afectos positivos que surgen al finalizar la actividad (Mesurado, 2009).

Flow en el trabajo

El objetivo fundamental de las organizaciones es crear valor añadido a través de la labor de personas trabajando conjuntamente para una causa o meta común. Sin embargo “es demostrable que una visión puramente económica termina por instalar oposiciones y conflictos que desmoronan la propia organización” (Etkin, 2003). Es necesario entonces poner foco no solo en el crecimiento y la rentabilidad sino también en la calidad de vida de sus miembros. Una de las formas de conseguirlo es crear “organizaciones saludables” donde los empleados realmente disfruten de su labor diaria y se desarrollen en el proceso de realizarlo. Las empresas capaces de lograr este objetivo son las que consiguen no sólo atraer a las personas más capaces y cualificadas, sino también retenerlas (Csikszentmihalyi & Colodrón, 2007).

El concepto de “organización saludable” apunta tanto a la salud de los empleados como de la misma organización en su conjunto, y supone un giro en la dirección y desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales (Salanova, 2008).

Si los miembros de una organización disfrutan con sus trabajos y pueden estar concentrados y absortos al realizar sus tareas, se podría decir que tienen experiencias positivas en su trabajo y, posiblemente puedan experimentar frecuentemente flow si se dan las condiciones adecuadas.

Los avances en el estudio de flow se han centrado en explorar las variables y condiciones que hacen posible experimentarlo, de manera de proponer los medios para aumentar la probabilidad de su aparición, y así favorecer la salud ocupacional de los trabajadores. Si se conocen las variables que componen la experiencia de flow en sí misma, y se consiguen concretar sus antecedentes y consecuentes, se podrán desarrollar métodos y herramientas para su diagnóstico que permitirán inducirlo y potenciarlo de manera que incremente el bienestar en el trabajo y en la realización de la tarea (Rodríguez, Cifre, et al., 2008).

Según Csikszentmihalyi, cualquier ocupación ofrece posibilidades de experimentar flow, sólo se trata de ofrecer las oportunidades para que dicha experiencia aparezca. Una investigación realizada a partir de una muestra de 770 trabajadores españoles pertenecientes a diversas empresas de varios sectores socioeconómicos y diferentes ocupaciones, contradice de alguna manera dicha afirmación (Salanova et al., 2005).

Según esta investigación, el tener más experiencias de flow en el trabajo no parece tener relación con la edad ni con el género, sino más bien con el nivel educativo y con el tipo de tarea que se realiza o el puesto que se ocupa. Son las personas con mayor nivel educativo y

que desempeñan ocupaciones más recompensantes intrínsecamente las que puntúan más alto en las dimensiones de flow, en comparación con aquellos que tienen un nivel educativo más bajo y que desempeñan tareas menos recompensantes intrínsecamente. Los puestos de directivos y superiores, así como profesores de enseñanza media y superior, manifiestan mayores niveles en la experiencia de flow comparados con las ocupaciones de trabajadores de oficina y operarios de líneas de producción.

Dos conclusiones surgen de esta investigación que relacionan el constructo flow con otros constructos psicosociales. Por un lado, las experiencias de flow se relacionan con la mayor cantidad de recursos en la actividad laboral como es la autonomía, el feedback y la variedad de tareas. Se trata de tres de las cinco dimensiones que Hackam y Oldham proponen como características del trabajo sobre las que sería posible actuar para influir en la motivación (Lévy-Leboyer, 2003). Por otro, a mayor experiencia de Flow mayor bienestar psicológico, que implica mayor frecuencia de conductas de afrontamiento (coping activo) frente a situaciones estresantes y mayor compromiso con la organización, así como también menores niveles de burnout y de ansiedad relacionada con la actividad que se realiza.

Como se mencionara anteriormente, la experiencia de flow comienza cuando los desafíos y las habilidades son superiores a cierto nivel y están en equilibrio (Massimini y Carli 1988 citado en Mesurado, 2009), por lo tanto las propuestas orientadas a favorecer las experiencias positivas deberían abordar ambas variables: diseño (o rediseño) de puestos de trabajo, incrementando el nivel de desafío de las tareas; y aumento del nivel de competencias del empleado, así como la propia autoeficacia o creencia en sus propias competencias.

El diseño (o rediseño), que constituye un elemento motivador en sí mismo, consiste en dotar de mayores recursos laborales (variedad de tareas, feedback, autonomía) al puesto de trabajo, de acuerdo con las necesidades y habilidades del trabajador. Se apunta a crear puestos saludables donde los empleados perciban sus tareas como significativas y desafiantes y no como aburridas y carentes de significado. El segundo aspecto, también de vital importancia para la consecución de experiencias positivas, es el aumento de las competencias o habilidades de los empleados a través, por ejemplo, de acciones formativas. La oportunidad de trabajar en contextos caracterizados por tareas retadoras y niveles acorde de habilidades, darían lugar a trabajadores saludables en puestos saludables, lo que, a su vez, incrementaría las experiencias positivas, el interés por la tarea y productos o resultados saludables (Rodríguez, Cifre, et al., 2008).

Organizaciones saludables y puestos de trabajo saludables

Las organizaciones saludables son aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados también lo son. Tienen como objetivo el buen funcionamiento organizacional en su conjunto, es decir que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados (las personas) se sientan más «saludables»; generen resultados relacionados con la excelencia organizacional (buen desempeño y calidad de los productos/servicios) y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la

comunidad. Esto lo logran mediante esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos orientados a la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, 2008).

La autora, en el trabajo que tomamos como referencia en este punto se pregunta “¿qué pueden hacer las organizaciones para potenciar la salud de los empleados y de la misma organización en su conjunto y obtener así beneficios personales, sociales, organizacionales y financieros?” (Salanova, 2008 p.197). Como respuesta propone que

las organizaciones saludables deberían contar con la existencia de recursos estructurales tanto con respecto a las propias tareas, como a nivel más macro u organizacional, así como recursos «sociales», que son responsables del bienestar psicológico positivo en los trabajadores y de la creación, en definitiva, de organizaciones positivas y saludable (Salanova, 2008 p. 197-198).

Diferencia tres tipos de recursos: de tarea, organizacionales y sociales. La investigación científica sobre esta temática ha puesto de manifiesto que estos recursos tienen un fuerte poder motivacional.

Los de tarea son los recursos estructurales más próximos al empleado, directamente vinculados con el puesto de trabajo; fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato. Los organizacionales son los recursos estructurales relacionados con las prácticas directivas y de recursos humanos (ej. procesos de formación y desarrollo de carrera, estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, etc.); fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la propia organización. Los sociales comprenden tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros, jefe) como mediato (directivos, clientes, etc.); fomentan la conexión del empleado con las diferentes personas con las que se vincula laboralmente.

En otro trabajo la autora define los recursos laborales como

aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducir las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados y estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Salanova et al., 2004 p.364).

Así, los recursos laborales no solo contribuyen a la reducción del impacto negativo de las demandas laborales, sino que también cumplen un papel fundamental como motivadores en sí mismos. La relación entre características del trabajo y poder motivador se ha verificado en diferentes estudios, demostrándose que tienen las primeras capacidad para estimular, o frenar, la motivación (Lévy-Leboyer, 2003).

Siguiendo la primer definición, nos referiremos solo a los recursos de tarea por ser los que caracterizan los puestos de trabajo saludables, capaces de generar bienestar psicológico positivo en los empleados y, por lo tanto, también organizaciones saludables.

Los recursos de tarea son los recursos estructurales más próximos al empleado, ya que tienen que ver con las tareas mismas que realiza, como por ejemplo, la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas. Estos recursos “fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato” (Salanova, 2008 p. 200).

Los recursos laborales más importantes presentes en los puestos saludables, que afectan al bienestar psicológico, generando una mayor cantidad de experiencias positivas en su trabajo y favoreciendo así la generación de organizaciones positivas, son los siguientes: (1) claridad de las tareas y del rol laboral, (2) autonomía en el trabajo, (3) oportunidades que ofrece el trabajo para el contacto social, (4) variedad de las tareas, (5) existencia de información y feedback sobre el trabajo, (6) salario percibido como «justo», (7) seguridad física en el trabajo, (8) que el trabajo sea valorado socialmente y (9) el apoyo del supervisor.

Según el modelo de bienestar psicológico de Warr (1987, 1990 citado en Salanova et al., 2004), estas características del puesto afectan la salud mental y el bienestar de los trabajadores, aunque no todas de la misma manera. Por un lado, tanto la falta como el exceso de autonomía en el puesto, oportunidad para el uso de habilidades, variedad de tareas, demandas laborales realistas, claridad y oportunidad de contacto interpersonal afectarán negativamente a la salud mental. Por ejemplo, los niveles de autonomía medios son los que más alto nivel de bienestar psicológico provocan, ya que bajos niveles producen ansiedad e insatisfacción debido a la falta de control personal sobre el ambiente, pero también altos niveles de control y autonomía pueden implicar incertidumbre, dificultad en tomar decisiones constantemente y las consecuencias que conlleva la alta responsabilidad en el trabajo. Por el contrario, poseer una paga que se considera adecuada, así como seguridad laboral y una posición social valorada mejora la salud mental, aunque superado un cierto nivel lo único que se consigue es mantener un nivel constante de salud mental. Por ejemplo, la falta de prestigio o estatus social de un puesto puede crear malestar o vergüenza por el trabajo que se hace. A medida que incrementa el estatus social asociado al puesto, puede mejorar el bienestar, pero llega un punto que no por mucho aumentar el estatus del puesto se incrementa de forma lineal el bienestar psicológico, sino que se puede mantener en el tiempo en un punto estable, es decir, no empeorar pero tampoco mejorar.

De todas estas características psicosociales, el autor señala cinco de ellas como recursos de tarea clave que más afectan el bienestar psicológico: (1) Control, (2) oportunidad para el uso de habilidades, (3) las demandas de la tarea, (4) claridad ambiental, (5) apoyo social y (6) feed-back (Warr 1990 citado en Salanova et al., 2004).

- 1) **Control del puesto.** Referido a dos aspectos básicos como son el control de tiempos (grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea) y el control de métodos (capacidad del trabajador para decidir el método con el

que va a realizar la tarea, se refiere al cómo hacerlo). Altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto puede favorecer la aparición de puestos activos, que faciliten el aprendizaje y la motivación de los trabajadores (Karasek, 1979 citado en Salanova et al., 2004).

- 2) **Oportunidad para el uso de habilidades.** Este recurso se refiere a la oportunidad que ofrece el puesto para la utilización y el desarrollo de las propias habilidades, así como la utilización de habilidades valoradas y habilidades requeridas. Diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que favorecen el uso de las habilidades que los trabajadores poseen obtienen trabajadores más satisfechos, con niveles de autoestima más altos y con mayores indicadores de bienestar psicosocial (Peiró & Rodríguez, 2008).
- 3) **Variedad.** Hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente y se refiere a la variedad intrínseca (grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo implicando el uso de diferentes habilidades por parte del trabajador) y la variedad extrínseca (aspectos del trabajo relacionados con otros aspectos del entorno del trabajo o el ambiente).
- 4) **Demandas laborales realistas.** Son características positivas y necesarias para generar puestos activos y motivadores que fomenten el desarrollo personal (Karasek, 1979). Sólo cuando existan excesivas demandas en relación a las capacidades de la persona para dar respuesta, aparecerán problemas de estrés. Por otra parte, la infracarga de trabajo puede resultar también estresante. Así, la asignación de pocas tareas, o muy simples, rutinarias y aburridas en relación a las habilidades y destrezas del trabajador pueden también resultar perjudiciales (Peiró & Prieto, 1996).
- 5) **Claridad de tareas y rol laboral.** Se refiere a que el rol a desempeñar esté bien definido y, por tanto, también lo estén las tareas a realizar. La persona posee información clara respecto a las expectativas, es decir, a lo que se espera de él/ella, sabe lo que tiene que hacer, cómo tiene que hacerlo, con quien tiene que trabajar, etc. (Peiró & Prieto, 1996).
- 6) **Oportunidades para el contacto social.** Refiere a la relación interpersonal positiva con personas que se consideran importantes o significativas en el trabajo, que son consideradas como apoyo social en el trabajo, como por ejemplo el supervisor o los propios compañeros. Este apoyo social puede manifestarse a través de un apoyo de tipo emocional, esto es a través de sentimientos de empatía, estima, y confianza, así como proporcionando apoyo de tipo instrumental, por ejemplo, recibiendo ayuda cuando se necesita.
- 7) **Feedback sobre el trabajo realizado.** Hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño (Hackman y Oldham, 1980). Puede provenir de distintas fuentes, como por ejemplo por la manera en que el puesto está diseñado, por el propio supervisor o por los propios compañeros de trabajo. Se considera un recurso organizacional clave responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y

mejoras en la productividad (Schaufeli y Enzmann, 1998 citado en Salanova et al., 2004).

De esta manera, comprendiendo los recursos laborales que hacen a un puesto saludable, podemos implementar acciones destinadas a aumentar la dosis de estos recursos de tarea a los efectos de incrementar el bienestar psicológico de los miembros de una organización laboral. Básicamente se trata del diseño y rediseño de puestos, que permite intervenir enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo que hacen y disfruten haciéndolo.

Desde un punto de vista práctico, tomando como referente el modelo de las características del puesto (Hackman y Oldham 1980 citado en Lévy-Leboyer, 2003), se proponen cinco principios basados en el incremento y la combinación de recursos de la tarea para el (re)diseño de puestos, que son útiles como principios fundamentales: (1) combinar tareas para evitar la monotonía y el aburrimiento, y fomentar la utilización de las propias competencias; (2) diseño de unidades de trabajo «naturales»; (3) realización de estructuras organizacionales centradas en el cliente; (4) enriquecimiento del puesto, con tareas más interesantes y retadoras, con mayor autonomía para tomar decisiones; y por último (5) creación de canales de feedback o retroalimentación sobre la ejecución del trabajo.

A partir de esos principios o alternativas de rediseño de puestos podemos contribuir a desarrollar puestos saludables que cuenten con un nivel adecuado de recursos de tareas acordes a las capacidades de quien lo ocupa. Estos recursos resultan motivadores en sí mismos y, por tanto, generadores de experiencias positivas en el trabajo.

Por lo tanto, para crear organizaciones saludables debemos (re)diseñar los actuales puestos de trabajo y convertirlos en puestos de trabajo saludables, donde los trabajadores cuenten con el control necesario, puedan poner en práctica sus habilidades, tengan puestos variados con demandas realistas acorde a sus capacidades, donde exista claridad de tareas y de roles, donde se cuente con el apoyo de compañeros y supervisores cuando sea necesario y donde se reciba un feedback inmediato sobre la ejecución de las tareas. La presencia de todas estas características en el nivel necesario podrá producir organizaciones sanas donde las personas disfruten de su trabajo. Es aquí donde Flow como experiencia positiva cobra un mayor sentido, ya que estas organizaciones no sólo se preocupan de prevenir riesgos laborales (físicos y psicosociales), sino que avanzan un paso más y se ocupan de crear climas saludables y ambientes positivos de trabajo, donde los trabajadores disfruten de lo que hacen y tengan experiencias laborales positivas, bienestar psicológico y una adecuada calidad de vida laboral.

Bibliografía

- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir: una psicología de la felicidad. Psicología* (12^o Edición). Barcelona: Kairos.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención* (1^o Edición). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Csikszentmihalyi, M., & Colodrón, A. (2007). *Aprender a fluir. Psicología* (5^o Edición). Barcelona: Editorial Kairos.
- Csikszentmihalyi, M., & Selega Csikszentmihalyi, I. (1998). *Experiencia Óptima: Estudios Psicológicos del Flujo en la Conciencia* (1^o Edición). Barcelona: Desclée de Brouwer.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Jackson, S. a, & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18(1), 17-35. <https://doi.org/10.1080/15298860309027>
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. España: Gestión 2000.
- Mesurado, B. (2008). Validez factorial y fiabilidad del Cuestionario de experiencia óptima (flow) para niños y adolescentes. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 1(25), 159-178.
- Mesurado, B. (2009). Comparación de tres modelos teóricos explicativos del constructo experiencia óptima o flow. *Interdisciplinaria*, 26(1), 121-137.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow Optimal Experience and Its Role in Development. *Handbook of positive psychology*, 89-105.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996).

- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2004). Psicología Organizacional Positiva. En *Psicología de la Organización* (pp. 349-376).
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más «positiva» a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Seligman, M. E. P. (1999). The APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54(8), 537-568.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Capítulo 8

Reflexiones sobre lo grupal en una experiencia con equipos de trabajo

Matías Manuele

Introducción

El capítulo propone revisar las principales posiciones alrededor de la teoría de los grupos de trabajo, identificando en ellas dos dimensiones centrales: el poder y la subjetividad. Repasaremos estos conceptos a la luz de una experiencia de intervención desde el Centro de Asistencia a Víctimas de Violaciones de Derechos Humanos de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación con los equipos de trabajos de los Espacios de Memoria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el 2015 a través de la conformación de grupos de reflexión.

Es importante comenzar identificando la relevancia que tiene el fenómeno grupal. En primer lugar, si las organizaciones emergen como esa construcción social que habilita la socialización de los sujetos en tanto constructo que vincula, materialmente, al individuo con la sociedad; entonces el grupo es el dispositivo esencial que localiza al sujeto en la organización. No existe sujeto si no es grupo, en interacción con otros. En este sentido, el grupo es la principal fuente de socialización, un modo de

adquisición del miembro recién incorporado de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar un rol laboral, y la asimilación del miembros recién incorporado en el grupo de trabajo mediante la exposición de sus normas, clima psicológico, rituales y ritos de aceptación, y la acomodación consiguiente del grupo al recién incorporado a lo largo del tiempo” (Anderson y Thomas 1995, citado por Salanova, Prieto, Peiró :125)

La acomodación del grupo implica entonces que si el sujeto es siempre sujeto al grupo, también el grupo se hace a sí mismo en tanto sujeto grupal. De esta manera, una primera y genérica definición de la unidad que en este capítulo nos convoca podría definir a los grupos como “unidades colectivas en las que las personas realizan la mayor parte de sus actividades incluyendo entre ellas el trabajo, y son también las unidades a través de las cuales se estructura el trabajo en las organizaciones” (Salanova, Prieto, Peiró 2014:53).

En este sentido, la definición nos sitúa frente a un objeto estructurado que tiene, en principio, dos dimensiones de relevancia: la de los modos de organización de las personas y las de los modos de estructuración de las organizaciones, en tanto subsistema de las mismas.

Sin embargo, queremos llamar la atención de que tanto una como otra dimensión, relevantes sin dudas para la teoría organizacional, ocultan en principio una tercera esfera. Tanto una como otra dimensión apuntan a los modos de organización, interno y externos, modos racionales de estructuración de roles, funciones, recursos. Sin embargo, cuando nos aproximamos a los grupos adquieren relevancias otras racionalidades que configuran la organización y los grupos. Estas *otras racionalidades* constituyen derivaciones de la dimensión social de los grupos, de su ser dispositivos de socialización, modos de estar del sujeto.

La percepción de esas otras racionalidades pone de relieve una cuestión paradigmática⁷ en relación a la teoría organizacional. Pensar los grupos nos lleva a visibilizar esos otros procesos afectivos, políticos o culturales que suceden ocultos a un enfoque meramente técnico eficientista y que no por ello determinan menos a las organizaciones y las tareas.

Por último, la relevancia de centrar la mirada en los grupos cuando queremos pensar las organizaciones se encuentra en el rol fundamental que estos tienen frente a las características desestructurantes de la Modernidad tardía.

Entendemos que el proceso llamado Globalización trajo aparejada una aceleración de las lógicas que ya estaban presentes en la modernidad que constituyó un nuevo Take Off. Si bien no es el tema de este apartado nos interesa rescatar la descripción que de esta etapa del capitalismo hace Zygmunt Bauman (2002). El recientemente fallecido sociólogo polaco acuñó el adjetivo de líquido para la modernidad, apelando a la metáfora química. Las moléculas se representan en química mediante guiones que identifican los enlaces entre átomos. Las moléculas de los sólidos suelen tener más enlaces que las de los líquidos, haciéndolas por lo tanto más rígidas. En este sentido, las capacidades de adaptación a diferentes contenedores, la flexibilidad, la fluidez, le viene a los líquidos de tener “menos enlaces”.

Para Bauman entonces, desplazando la metáfora a lo social, la menor cantidad de enlaces que caracterizan las relaciones sociales en la modernidad tardía explica la fluidez, adaptabilidad y flexibilidad de las identidades contemporáneas. El capitalismo implica relaciones con menos lazos (tradiciones, identidades, vínculos primarios) que faciliten la circulación.

Pero si esa licuefacción de las relaciones las hace más dóciles a los requerimientos de circulación de las mercancías, al mismo tiempo “augura el fin del compromiso mutuo” (Bauman 2002:18). Es un nuevo modo de ejercicio de la dominación que se construye a partir de un poder que huye y se descompromete. Ese descompromiso disuelve los vínculos y con ellos nuestras identidades sociales: perdemos las marcas y puntos de orientación en relación a lo que se espera de nosotros, a nuestras opciones.

Entendemos por paradigmas los supuestos subyacentes que hacen a la mirada sobre el objeto de estudio. El paradigma es una cosmovisión acerca de las definiciones más generales, no de conceptos o de teorías, sino de los supuestos sobre los que luego se construyen las teorías. Qué es un hombre, qué es una organización, que es el conocimiento. Los supuestos son definiciones implícitas, determinan el modo de ver el mundo. Qué vemos cuando vemos una organización.

La incertidumbre es la marca de la modernidad tardía, la desconfianza el signo de las relaciones. También Aldo Schlemenson (1990) identifica en la ruptura de la confianza la esencia de toda demanda organizacional. En tanto las organizaciones son sistemas socio técnicos, lo que se pone en juego son esencialmente relaciones sociales. El cemento de estas relaciones, lo que me permite actuar con otros, y el producto de estas relaciones, es la confianza social. Para actuar con otro necesito confiar en él, esa confianza se basa en la creencia que el otro cumplirá mi expectativa de actuar conmigo. Y si esa expectativa se cumple verá reforzada mi confianza para seguir actuando juntos. La confianza organizacional como el fin de toda intervención. La confianza es un valor *autopoiético*. La confianza como residuo virtuoso del trabajo colectivo.

En este sentido reflexionar sobre los grupos se vuelve fundamental, pues son ellos el caldero donde se cocina la confianza social, el motor de transformación de las organizaciones y la promesa de estabilización de los efectos de la modernidad tardía.

Corrientes en teorías de grupo

En este apartado haremos un breve resumen de las corrientes que desde la Psicología organizacional y del trabajo han abordado la problemática de los grupos. Caracterizaremos brevemente el momento inicial y tres abordajes clásicos, y haremos una escueta mención a la recepción en Argentina de la psicoanalítica grupal. El objetivo es fijar elementos teóricos de cada enfoque que puedan ser utilizados luego para la comprensión de la experiencia, y al mismo tiempo ubicar en el contexto histórico de los 60 y especialmente de los 70 en Argentina ciertas marcas que signaron la elaboración teórica tanto como su actualidad.

Emergencia del concepto. El movimiento de calidad de vida laboral.

Si bien ya los estudios de Elton Mayo en la Hawthorne habían destacado la influencia de los grupos informales en los procesos organizacionales, el grupo como concepto central en la estructura de las empresas hace su emergencia en la década del 60, en un contexto de creciente radicalización de las sociedades. Frente a la noción de “alienación del trabajador” que tomaba su cuerpo en un movimiento sindical y político cada vez más efervescente, una serie de conferencias organizadas por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación Ford puso en marcha un conjunto de estudios y reflexiones que dieron cuerpo a los que se conoce como Movimiento de Calidad de Vida Laboral. Este movimiento hizo foco en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas, del cual formaron parte en sus inicios psicólogos como Kurt Lewin y Wilfred Bion, principales referentes, quienes enfatizaron la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

El concepto de calidad de vida laboral tiene dos dimensiones. Una más objetiva, que hace referencia a las condiciones en se realizan las tareas labores (ambientales, técnicas, salariales, de estabilidad, de seguridad e higiene, de diseño de puesto, etc.); y otra más subjetiva, relacionada a las percepciones y valoraciones sobre las condiciones laborales (el estrés laboral, el ambiente social, las relaciones de trabajo y con superiores, el clima organizacional, posibilidades de ascensos, etc.)

La corriente dinamista

La corriente dinamista corresponde a la primera corriente que buscó pensar al grupo como una esencia diferente de los individuos. Su principal referente, el psicólogo prusiano Kurt Lewin (1890-1947), es considerado el fundador de la psicología social. Desarrolló su actividad en la Universidad de Harvard donde en el año 1945 fundó el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo (Research Center for Group Dynamics). Destacan sus obras “Una teoría dinámica de la personalidad (1935)” y “Resolución de conflictos sociales (1948)”.

El enfoque lewiniano tiende a pensar el espacio vital como una topología en la cual el comportamiento de los individuos es contextual a la relaciones de fuerza del campo, relaciones que al ser interdependientes constituyen al grupo como un todo dinámico. Podríamos sintetizar estas ideas en algunos postulados.

1. El grupo, como un todo, es algo distinto de la suma de sus partes.
2. El grupo tiene sus propias metas y sus propios objetivos; también tiene su propia estructura y define sus propias relaciones con otros grupos.
3. El grupo es interdependiente en el sentido de que una modificación en cualquiera de sus partes hace cambiar el estado y la situación de todas ellas.

El grupo es siempre “grupo en situación”, en tanto el conjunto de personas interdependientes engloba no solo a los miembros, sino sus objetivos, acciones, recursos, normas etc. La interdependencia se constituye como fuerzas o tensiones positivas y negativas, y el comportamiento del grupo se supone orientado a resolver esas tensiones y a reestablecer un equilibrio más o menos estable.

Esta ley general (resolución de tensiones) se juega luego en cada grupo contextualmente, lo que constituye al trabajo del psicólogo en un continuo vincular la investigación de la ley con el examen de la situación en la que interviene. La teoría extrae de los grupos reales las hipótesis que luego verifica o invalida en el laboratorio.

La corriente interaccionista

Por el contrario, la corriente interaccionista tiene un enfoque de la ciencia empiricista. Se propone observar sistemáticamente a los grupos para identificar y describir los procesos que allí se suceden, construyendo hipótesis de manera inductiva.

Su principal referente fue Robert Bales, quien propuso su Interaction Process Analysis en 1950, cuya "hipótesis general es que la discusión en un grupo que pretende resolver un problema, genera patrones similares de conductas comunicativas" (Cornejo 2006:284). Así Bales logró identificar 12 procesos de interacción como procesos comunicativos de resolución de conflictos: Muestra solidaridad, se muestra distendido, sabe armonizar, hace recomendaciones, expresa su opinión, da orientaciones, solicita orientaciones, solicita opiniones, pide asesoramiento, no asiente, se muestra tenso, da muestras de hostilidad.

Lo interesante es que Bales agrupa estos procesos en 2 niveles complementarios:

1. El nivel de tarea o intelectual: nivel consciente expresado en el contenido verbal, donde se expresan los objetivos, ideas, y la organización formal del grupo.
2. El nivel afectivo o socio-emocional: A través de él, aparecen otros fenómenos no directamente observables a nivel de lo vivido por sus miembros grupo.

La corriente psicoanalítica

Frente a las corrientes anteriores que enfocaban una dimensión interrelacional (tensiones o comunicación), y especialmente en los acontecimientos manifiestos (fuerzas o patrones), la corriente psicoanalítica parte del reconocer que en el ingreso a un grupo los individuos ponen en juego un conjunto de recursos afectivos e imaginarios que arrastra y que se actualizan en la dinámica grupal. Estos recursos no son manifiestos sino implícitos, se actualizan en las relaciones pero no son solo asimilables a ellas. Y por lo tanto, para su aprehensión, comprensión y explicación se debe recurrir a herramientas que no redunden en el reduccionismo fisicalista o material.

A su vez, en tanto los sujetos son portadores de esos recursos, ellos se producen por fuera del grupo, lo que implica que ningún grupo está aislado del contexto (tiempo, cultura, sociedad) en el que se inscribe. Y, no obstante, en tanto esos recursos se actualizan "en" el grupo, no alcanzan a explicarlo, más bien cada grupo expresa de manera singular esa puesta en acto.

Dentro de esta corriente se destacan Taylor, Bion, Ezriel, y Foulkes de la Escuela Inglesa. Anzieu, Kaes, Pontalis y Bejarano, de la Escuela Francesa. Y también una serie de autores argentinos, como Pichón Riviére, Bauleo, Kesselman, Pavlosky en la Escuela Argentina de Psicoterapia Psicoanalítica de Grupo.

Escuela Inglesa

En la Escuela Inglesa, Wilfred Bion, médico y psicoanalista británico, nacido en India en 1897, participó en las dos guerras mundiales, siendo el trabajo con grupos de soldados en el tratamiento de las neurosis de guerra un constante elemento de reflexión en sus escritos. En este sentido, creó el germen de lo que fueron luego las comunidades terapéuticas que regirían el tratamiento hospitalario.

Bion identifica dos niveles que conviven en los grupos:

cuando un grupo se reúne, lo hace para realizar tareas específicas, y en la mayoría de las actividades que realiza hoy el hombre, la cooperación debe ser alcanzada por medios sofisticados (...) pero esta capacidad de cooperación es diferente de la que se pone en evidencia en el nivel del supuesto básico (Bion 1979:81).

Entonces, en primer lugar identifica dos dimensiones, una mayormente racional, la del grupo de trabajo, donde se expresa una cooperación sofisticada, y la de los supuestos básicos, que implican otros modos de interacción, otras racionalidades constituidas por aquellos hilos deseantes que mencionábamos. Estas dimensiones están en continua tensión, pues “el grupo lucha desde el primer momento por mantener una estructura sofisticada, y el empeño puesto en ello indica la fuerza de las emociones asociadas a los supuesto básicos” (Bion 1979:82).

Los supuestos básicos constituyen tres modos de estar del grupo. Por un lado, el grupo de dependencia, que “piensa que el beneficio no proviene ya del grupo, sino solamente del líder” (Bion 1979:100). El grupo espera que éste último actúe con autoridad, resuelva, dictamine. Y no importa lo que líder haga o diga, esa espera hace uso y conforma (y confirma) lo que desea.

Por otro lado, esa creencia en el líder del que se depende es insostenible, o se sostiene solamente en la ilusión del grupo que reinterpreta lo que desea y la del líder que desea otra interpretación. “Cuando la distancia entre estas dos creencias es grande (...) el resultado es que el grupo ya no puede dominar la situación emocional” (Bion 1979:101). El grupo estalla en una violencia hacia otros subgrupos, se manifiesta una tendencia a quejarse a una autoridad externa, se producen escisiones entre los que apelan a la lealtad del líder de dependencia o “a la Biblia del grupo” que es el sustituto del líder. Este es el supuesto subyacente de ataque-huida.

Finalmente, el supuesto básico de apareamiento, en el que el grupo recompone sus deseos proyectándolos hacia una esperanza futura (“la próxima estación será más agradable”). Ese sentimiento de optimismo y esperanza que reorganiza los sentimientos del grupo en una situación o en un líder “por venir”. Que obviamente, como toda esperanza, solo se sostiene en tanto esa situación o líder no se haga presente (Bion 1979:123).

Por estos supuestos básicos va transitando el grupo, es una organización que muestra la modalidad de expresión de las fantasías de los miembros del grupo acerca del coordinador.

Escuela Francesa

En la Escuela Francesa podemos señalar a Didier Anzieu, quien en su obra "Dinámica de los pequeños grupos" (1968) elabora algunas características para los grupos: número restringido de manera que cada uno pueda tener una percepción del otro, mismos objetivos, relaciones afectivas, interdependencia y solidaridad, unión moral, roles diferenciados, normas, creencias y ritos propios (Anzieu 1968:28). Estas características le permiten discernir cinco tipos de grupos (muchedumbre, banda, agrupamiento, grupo primario y grupo secundario) todos los cuales contienen tres procesos: aparición de conductores, identificación de grados entre los miembros, adhesión inconsciente a clisés, imágenes o estereotipos.

Anzieu aporta el concepto de "grupalidad psíquica", en relación a formaciones y procesos intrapsíquicos, un sí mismo grupal originario que se forma a lo largo del proceso de individuación a través de la distinción entre los diferentes grupos que el sujeto va atravesando. De esta manera, los sujetos proyectan en el grupo esa grupalidad en lo que denomina la "organización grupal interna del fantasma".

Psicoterapia del grupo

Finalmente, nos interesa rescatar la recepción en Argentina del concepto de "grupo" y su particular desarrollo. Interesa señalar aquí que el pensamiento nacional ha construido sus propios recorridos en la temática, en principio a partir de los desarrollos que en los 40-60 elaboró Pichón Rivière y José Bleger. Luego, especialmente en los 70, cuando un conjunto de psicoanalistas atravesó la radicalización de los tiempos políticos, la innovación en los dispositivos, los movimientos instituyentes de nuevos modos de pensar y hacer la disciplina, y especialmente el rol del profesional. Entre ellos señalamos a Armando Bauleo, Nicolás Caparrós, Hernán Kesselman, Marie Langer, Gilou García Reinoso, Emilio Rodrigué, Silvia Bleichmar, Fernando Ulloa y Eduardo Pavlosky.

Movilizados por el clima social y político del tercermundismo, y en el marco de una profunda discusión por el rol del psicólogo y de la psicología psicoanalítica entre los años 1960 y 1983, la mayoría se agruparon en la Escuela Argentina de Psicoterapia Psicoanalítica de Grupo y los grupos Plataforma Internacional (jóvenes psicoanalistas que organizaron un *contracongreso* al XXVI Congreso Internacional de la IPA celebrado en Roma en 1969, entre los que se encontraban Kesselman y Armando Bauleo), y Documento (grupos de analistas que decidieron dejar la Asociación Psicoanalítica Argentina a comienzos de la década del 70) (Klappenbach 2006:146).

No casualmente estas corrientes críticas, volcadas al compromiso social y la práctica ética, recuperan el concepto de grupo en dos principales conceptos: la red vincular y los grupos operativos. Como señalan Fernández y Del Cueto (2000):

No ha sido ajena a este estado de cosas la caracterización de "subversivas", que tales actividades obtuvieron por parte de las autoridades de la dictadura. No podemos obviar la pregunta: ¿Qué fantasmas levantaron los grupos para obtener tal calificación? A su vez, esa pléyade de nuevas técnicas que surgieron en los '70, al ser "suprimidas" no pudieron perfeccionarse o

abandonarse en su espontáneo devenir, con lo que quedó cortado un interesante proceso técnico-teórico- institucional que ahora, en mejores condiciones, debemos recuperar, revisar, re-pensar. Es en esta orientación que presentamos algunas de nuestras reflexiones (Fernández – Del Cueto 2000:48)

En este sentido, que la experiencia que vamos a rescatar a continuación tome como uno de sus problemas los efectos actuales del terrorismo de Estado en Argentina va de suyo con el corpus conceptual utilizado.

Breve relato de una experiencia

En este apartado daremos cuenta de una experiencia de intervención en grupos de trabajo. Se trata del trabajo realizado desde el Centro de Asistencia a Víctimas de Violaciones de Derechos Humanos “Dr. Fernando Ulloa” de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación con los trabajadores de los Espacios de Memoria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁸. Para ello, en primer lugar, inscribiremos el trabajo en los marcos institucionales en que se desarrolló y explicaremos brevemente la propuesta. Sobre esta base podremos en el siguiente apartado reflexionar sobre las dimensiones de los grupos desde lo acontecido.

El marco del trabajo

Delitos de lesa humanidad y políticas reparatorias

Sin ánimos de ahondar, es preciso señalar los procesos de Memoria, Verdad y Justicia encarados por los organismos de derechos humanos, víctimas y familiares del Terrorismo de Estado en Argentina se inició en los mismos años de la dictadura cívico militar. En estos más de cuarenta años, los organismos reclamaron ante el Estado y el resto de la sociedad el reconocimiento y reparación de los delitos de lesa humanidad cometidos en el marco del genocidio en Argentina.

El concepto de reparación es un concepto del derecho que implica la acción de “volver al estado anterior” a que se sucediese el delito. Cuando pensamos delitos de lesa humanidad, este “estado anterior”, y por lo tanto la reparación, es imposible. Nadie puede devolver una vida. Pero en violaciones de derechos humanos, esto es cuando es el Estado el que comete el delito, los efectos son aún más devastantes. Los actos de violencia ejercidos por los representantes del Estado tienen efectos subjetivos radicalmente distintos de los actos de violencia ejercidos por los individuos que actúan por cuenta propia. Si bien a primera vista podría pensarse que son situaciones similares, es necesario señalar que una víctima de terrorismo de Estado no cuenta con la posibilidad de apelar a un tercero que sancione el

⁸ En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires funcionan cuatro espacios: “Automotores Orletti”, “Olimpo”, “Virrey Ceballos” y “El Atlético”. Cada uno con una historia y funcionamiento diferente.

crimen, ya que es el Estado quien ha cometido el delito. En palabras de Ulloa, “no hay tercero mediador a quien apelar, alguien que represente una ley que garantice la prevalencia del trato justo sobre el imperio de la brutalidad del más fuerte” (Ulloa 2012:167-168) y se constituye así una “encerrona trágica”. En este sentido, la asunción del Estado de políticas reparatorias integrales es una responsabilidad internacional⁹.

Desde 1983 en adelante el Estado argentino asumió esporádicamente políticas reparatorias (Juicio a la Juntas, leyes nacionales como la 24321, 24411) al mismo tiempo que generaba políticas de impunidad (leyes de punto final, obediencia debida, indultos). Recién en el 2004 el Estado asume integralmente su responsabilidad de reparación jerarquizando y transversalizando las políticas de derechos humanos.

Políticas reparatorias y espacios de memoria

La asunción integral de esta responsabilidad se dio el 24 de marzo de 2004 con un doble gesto, el pedido de disculpas del presidente Néstor Kirchner en nombre del Estado Nacional por los crímenes cometidos y el anuncio de transformación del pedio de la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA) en un Espacio para la Memoria y Promoción de los Derechos Humanos.

Este gesto dio lugar a una serie de demandas sociales en relación a los más de 600 centros clandestinos de detención y tortura que existieron a lo largo de todo el país. Motorizados por los mismos organismos que venían reclamando desde hacía 30 años, otros por iniciativas estatales, o mixtas, se visibilizaron o crearon diversos espacios.

En la gran mayoría de estos espacios se fueron conformando equipos de trabajo integrados por familiares y víctimas de esos centros clandestinos, militantes, profesionales, trabajadores públicos, que se ocuparon de tareas que van desde la investigación histórica, arqueológica y jurídica, la preservación y refuncionalización material, la difusión y promoción educativa y cultural, la gestión de recursos y políticas públicas, el mantenimiento y gestión administrativa y organizacional, etc. Y todas estas tareas se llevan adelante en el mismo espacio material donde se cometieron los más atroces delitos, donde se perpetuaron los mismos a través de la impunidad, el negacionismo y el ocultamiento, lugares que muchas veces no fueron modificados en cuarenta años.

Institucionalmente cada jurisdicción fue creando ámbitos de promoción de estos espacios. Así, en la Ciudad de Buenos Aires, los espacios se nuclearon hasta el 2014 en el Instituto Espacio para la Memoria, organismo público, pero autónomo y autárquico del gobierno de la ciudad. A nivel nacional, los diferentes espacios y organismos se nuclean en la Red Nacional de Sitios de Memoria, ubicada en el ámbito de la Dirección Nacional de Sitios de Memoria de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación. En el año 2014, los espacios del área CABA fueron traspasados al ámbito de la Dirección Nacional mencionada.

⁹ Artículo 63.1 Convención Americana de Derechos Humanos, instrumento que goza de jerarquía constitucional de conformidad al artículo 75, inciso 22 de nuestra Carta Magna

Subjetividad y memoria: el Centro Ulloa

En el año 2003, en este marco de políticas públicas reparatorias, se crea en el ámbito de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación el Programa Consecuencias Actuales del Terrorismo de Estado, como un espacio de investigación de los daños subjetivos y afectivos que la dictadura había dejado en el tejido social. El mismo se plantea como una continuación del trabajo que los Equipos de Salud Mental de los organismos de derechos humanos habían conformado desde los años 70¹⁰ - muchos de ellos promovidos por aquellos profesionales de la Escuela Argentina de Psicoterapia Psicoanalítica de Grupo (como Kesselman, Pavlosky, Ulloa). En el año 2006, a partir de la segunda desaparición de Jorge Julio López, el Programa elabora el Plan Nacional de asistencia y acompañamiento a testigos víctimas y familiares querellantes en juicios por delitos de lesa humanidad. Y finalmente en el año 2010 se crea el Centro de Asistencia a Víctimas de Violaciones de Derechos Humanos “Dr. Fernando Ulloa”.

Si bien las competencias del Centro “Ulloa” estaban dirigidas hacia la “asistencia integral a víctimas del Terrorismo de Estado y a víctimas del abuso de poder que hayan sufrido graves situaciones traumáticas que puedan ocasionar menoscabo de sus derechos fundamentales, y/o a sus familiares”, en su trayectoria y trabajo continuado fue recibiendo una serie de demandas de otros actores sociales. Efectores de justicia, trabajadores de la salud, personal administrativo de los organismos públicos que trabajaban con víctimas, y claro, integrantes de los espacios de memoria. Todos ellos comenzaron a reconocer por un lado, el trabajo que el Centro realizaba con las víctimas y familiares; y al mismo tiempo, comenzaron a identificar que esos daños que el terrorismo de Estado causa en sus víctimas, también tienen resonancias en aquellos que trabajan, escuchan, acompañan a aquellos.

Se trata justamente de identificar, digámoslo aquí brevemente, que el terrorismo de Estado no es primeramente “algo que pasó”, sino que “sigue pasando” en tanto los daños siguen punzando en la actualidad (suele pensarse que en tanto el desaparecido no aparece, en tanto los niños siguen apropiados, el delito se sigue cometiendo). En segundo lugar, el terrorismo de Estado no es algo “que le pasó” a otro. Poco a poco se fue visibilizando que los daños del terrorismo de Estado marcan al cuerpo social y generan una herida ética. En tanto el que comete el delito es ese Estado investido en un poder soberano cuya esencia es la de proteger al cuerpo social, su disolución como tercero, como Ley, afecta a todo el conjunto social. Finalmente, pensando en términos de riesgos psicosociales en el trabajo, la exposición de estos trabajadores a una escucha permanente de los delitos más atroces, conviviendo en esos espacios marcados por aquellos hechos, actualizaba y multiplicaba los efectos actuales. Es en

¹⁰ Los organismos en los que se crearon equipos de salud mental donde se brindó asistencia clínica a las víctimas fueron Madres de Plaza de Mayo, el Centro de Estudios Legales y Sociales, el Movimiento Solidario de Salud Mental (creado en 1982 se vincula desde 1983 con Familiares de Detenidos y Desaparecidos por Razones Políticas) y Abuelas de Plaza de Mayo. Otros organismos contaron con profesionales que colaboraron activamente con producciones teóricas y con asistencia individual a las víctimas, pero sin constituir equipos clínicos. Estos organismos fueron la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, el Movimiento Ecueménico por los Derechos Humanos, la Liga Argentina por los Derechos del Hombre y el Servicio de Paz y Justicia.

este sentido que se inscribió la práctica de intercambio de experiencias en el trabajo en Espacios de Memoria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante 2015.

Intercambios de experiencias en el trabajo en Espacios de Memoria

La demanda

El trabajo comienza a partir de una demanda de las coordinadoras del área de Sitios de Memoria de la Dirección Nacional de Sitios de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación hacia la Dirección del Centro “Ulloa”. En esta se identificaba, por un lado, la fuerte legitimidad del Centro, y por lo tanto la confianza hacia él, a fin de poder ser un espacio para canalizar a aquellas personas, familiares, víctimas, como una herramienta central para su trabajo.

Pero, por debajo de esa necesidad de orden más técnico, aparece claramente una expectativa en relación a que el espacio al que han sido convocados permita a ellos pensar y trabajar sobre su propia necesidad, “la necesidad de un soporte donde poner palabras, de una herramienta estatal, para trabajar en sitios dando el testimonio”. Se deja entrever en el relato de las coordinadoras por un lado, ciertos efectos provocados en los trabajadores al trabajar en los sitios y con víctimas; pero también aparecen ciertos trazos de conflicto en relación a problemáticas que los Espacios habían tenido durante su dependencia del IEM y cómo esos problemas necesitan ser abordados en la nueva coyuntura.

Encontramos los dos elementos que Aldo Schlemenson identifica como característicos de un proceso de Análisis Organizacional. Por un lado, una demanda en la que se percibe cómo la “discontinuidad en el proceso de interacción entre roles” que implicó la transferencia de un espacio institucional a otro, generó “un conflicto de expectativas” en términos de “confianza rota”. Y cómo, la sola demanda implicaba ya un primer paso en la intervención en tanto la organización estaba reconfigurando esa confianza perdida sobre un tercero.

Por otro lado, identificar esto implicó un trabajo de “ir más allá” para conocer las implicancias del encargo, como señala Petit. De ahí que el primer paso de la intervención fuese convocar a todos los trabajadores de los espacios, trabajaran o no con víctimas (por ejemplo, el personal de mantenimiento y limpieza) a un encuentro donde “todos pudiesen ser escuchados”.

La propuesta

La propuesta de intervención implicó la realización de tres encuentros donde se constituyeran “grupos de reflexión”. Pensamos a estos grupos como de aprendizaje, donde los trabajadores pudiesen en principio salir de sus espacios habituales de trabajo con el fin de intercambiar y reflexionar sin importar la tarea específica o el espacio de memoria concreto en el que trabajasen. Estos encuentros se realizaron en el Centro Ulloa y fueron coordinados por tres profesionales del mismo.

Se propuso la realización de tres encuentros en el Centro Ulloa, en dos grupos, cada quince días (lunes). El primero de ellos tenía como objetivo “dilucidar la demanda”. Para ello

se planteó una presentación general del espacio y una devolución de lo charlado con las coordinadoras como modo de poner a circular la palabra. En el segundo, buscamos centrarnos en las “herramientas de acompañamiento a víctimas” como dispositivo de intervención. El objetivo era que pudiesen apropiarse de una manera de pensar el rol de los trabajadores desde una reparación integral. Se propuso para ello una dinámica específica que llamamos “Parejas de acompañantes”. Finalmente, en el tercer encuentro la idea era volver sobre su rol como trabajadores para poder reflexionar específicamente sobre la subjetividad en el trabajo, la intersubjetividad, el reconocimiento y la construcción de normas. Para ello pensamos una selección del texto de Cristophe Dejours (2006) y un ejercicio de FODA.

La herramienta: grupo de reflexión

El dispositivo propuesto lo denominamos grupo de reflexión, pensado como un espacio a medio camino entre el grupo operativo (Pichón Riviere 1982) y el de aprendizaje (Bauleo 1970). El primero, en tanto se piensa al grupo y el grupo piensa que el vínculo fundamental, establecido o a establecer, es la relación entre un grupo y sus miembros con una tarea determinada (Pichón Riviere 1982). La tarea del grupo es lo fundamental para el grupo, más que las relaciones interpersonales (como veíamos en Kurt Lewin), y en este sentido:

Aunque el grupo esté concretamente aplicado a una tarea, el factor humano tiene una importancia primordial, que constituye el «instrumento de todos los instrumentos». No hay ningún instrumento que funcione sin el ser humano. Nos oponemos a la vieja ilusión, tan difundida, de que una tarea se realiza mejor cuando se excluyen los llamados factores subjetivos y sólo se la considera «objetivamente»; por el contrario, afirmamos y sostenemos operativa, prácticamente, que el más alto grado de eficiencia en una tarea se logra cuando se incorpora sistemáticamente a la misma al ser humano total (Bleger 1968:58)

En el segundo de los sentidos, se trata de un grupo de aprendizaje que puso en juego técnicas como de “sesiones de diálogo”, en tanto, el objetivo era “comprender las percepciones y expectativas”, trabajar sobre el “modelo mental” en el sentido de “identificar los supuestos implícitos, analizar las razones de los mismos y explorar formas alternativas de considerar una cuestión” (Yulk y Moreno 2008:347).

Algunas reflexiones sobre dimensiones de grupos

Finalmente, nos proponemos rescatar aquí algunas dimensiones de la dinámica de grupos y elementos generales que podemos identificar a su vez en la experiencia mencionada. Más allá de los resultados concretos de la misma, en términos de respuesta a la demanda, el trabajo de los tres encuentros mencionados puso en juego algunos elementos que nos gustaría rescatar.

Grupos como fenómeno social (el poder)

El proceso grupal, a diferencia de la “dinámica de grupos” de las corrientes lewinianas o dinamistas, es entendido acá como una dialéctica inacabada, un movimiento permanente de las posiciones grupales. Esta dialéctica comprende la subjetividad y su producción como los distintos modos de dar significado al mundo, las distintas maneras de percibir, pensar y sentir; las diferentes formas de existencia y de vida. La subjetividad es una producción histórico-social. No es una naturaleza en sí, interior al sujeto o esencia del mismo. Como construcción histórica y social la subjetividad es una formación que corresponde simultáneamente al sujeto singular y al conjunto.

El juego en el niño y el trabajo en el adulto son los modos sociales en que producimos esa subjetividad, los modos en que construimos sentidos. Decíamos en el Capítulo 1 que en el trabajo el sujeto se encuentra con la resistencia del mundo a ser modificado. Esta resistencia la denomina "lo real del trabajo", y es lo que lleva al sujeto a fracasar, y por lo tanto, a sufrir. El sufrimiento en el trabajo es por lo tanto un momento necesario. Lo que le sigue es la poiesis, la creación. El sujeto se corre de las reglas instituidas que le impiden laborar, crea nuevos modos, propios, innovadores, instituyentes de nuevas reglas del oficio. En este reinventar el sujeto se reconoce a sí mismo, y en tanto el trabajo no es nunca una actividad solipsista sino esencialmente social (se trabaja con otros, para otros, por otros) es ese reconocimiento la esencia del trabajo: “Para que el juicio de reconocimientos sea posible, es necesario y condición sine qua non una comunidad de pares, una comunidad de pertenencia” (Dejours 2000:4).

El proceso de trabajo que comenzamos describiendo como un acto singular es también un proceso grupal. El grupo aborda una tarea, y en ese proceso debe reconocerse como grupo. Bauleo identifica esta dinámica como “grupo de aprendizaje”, a partir de una dinámica de tres momentos: indiscriminación, diferenciación, síntesis. Esta dinámica implica lo que Fernández y Del Cueto (2000:55-56) describen como la dialéctica grupo – serialidad y repetición – creatividad. Dialéctica en tanto diálogo del grupo consigo mismo, con la tarea, con los modos de abordarla, con los roles en relación a ella, con las afectividades y emociones que esos roles movilizan.

En este sentido, ya desde el primer encuentro con los equipos de los espacios de memoria, aquella demanda enunciada por las coordinadoras se fue transformando. Y esto se puso en juego tanto en el espacio como en la palabra. Los equipos de los sitios se sentaron en la ronda amuchados por espacio, unos junto a otro, en una diferenciación por lo que traían. La circulación de la palabra fue tergiversando esos lugares. Cuando presentamos el encuentro contamos lo que nos habían pedido las coordinadoras, a lo que agregamos nuestras propias motivaciones como trabajadores (nuestra trayectoria institucional pero también personal). Y les preguntamos qué traía a cada uno de ellos a este espacio, más allá de lo que “oficialmente”

los había convocado. En este sentido, hubo un desplazamiento de la serialidad en la que las coordinadoras “los hablaban” a una grupalidad que “toma la palabra” (dispersa, confusa, no discriminada aún, pero que los convocaba como trabajadores y no como “espacios”). Cada uno fue contando su experiencia, su trayectoria, sus necesidades. Aún personales pero en un primer descongelamiento.

En este hablar personal se fue generando también una escucha, lo similar y lo diferente. Esta tomó cuerpo primero en una necesidad pragmática: “saber que podemos derivar es ya una asistencia para nosotros”, “importancia de contar con el Ulloa como una herramienta”, “no vamos a ser psicólogos, pero sí a saber a dónde orientar sin superponer”.

Entonces, se trató de reflexionar sobre eso que “necesitaban derivar”. ¿Qué es lo que se quiere pasar al otro? ¿Por qué a ese otro? ¿Qué percibimos en él? Comenzamos así el

...esclarecimiento básico de dos roles: coordinador e integrante; comienza a despuntar la tarea manifiesta y la tarea latente, es decir, cuando aparece el esclarecimiento sobre la tarea se muestran sus caracteres explícitos (lo enunciado como “para qué” de la reunión), y sus facetas implícitas (otro tipo de expectativas). (Bauleo 1973:16).

Reconocer qué se necesita “derivar” un problema desde el Sitio hacia el Centro (desde el grupo hacia el coordinar) lleva a identificar ese problema como un resto de la palabra de las víctimas que no puede ser contenido, que no tiene un lugar: “el problema es lo que de la entrevista no pasa” [exceso] “a otros soportes: los tabúes, los silencios, los límites”. Luego, reconocer esas facetas implícitas implicó reconocer “un exceso”. Llamamos “exceso” a aquello que no puede ser ubicado, lo que sobra, lo que no estaba contemplado en nuestro manual de procedimiento: “situaciones que suceden en los intersticios de la tarea pautada”. Es lo que genera el sufrimiento. Y en este caso se trata justamente del sufrimiento del otro. Ya no se trata tanto del dolor que genera “lo que pasó”, como de lograr identificar qué es eso que pasó. Se identifica que la tensión, la sobrecarga emocional no viene tanto de la esencia del tema (el horror) sino de situaciones que exceden los marcos de lo esperable: “hay situaciones que te exceden”, “cuando te cae una víctima todo gira en torno a la contención para que vuelva, a poder comunicarle el trabajo”.

¿Qué pasa con ese exceso? Pues que al igual que el trauma, no se va: *“Te vas con una angustia que no podés decodificar, pero tiene que ver con el ámbito laboral. Me quedé pensando ahora que creo sobre la responsabilidad y la palabra, nos lo llevamos pero no tenemos a dónde, todo el tiempo es guardarte eso”*. Pero está y se manifiesta: *“Se presenta una situación general en relación a sueños y pesadillas que “todos tienen” durante los “tres primeros meses”*.

El grupo construye un camino, dice que está frente a “la necesidad de un soporte donde poner palabras”: “nos pasan muchas cosas” y “necesito ordenarlas”. ¿Debe el coordinador ofrecer ese soporte? Necesariamente la expectativa sobre el coordinador debe volver encima de los trabajadores a riesgo de investirse en un rol de autoridad, de saber, que deje al otro y a la palabra del grupo en el sufrimiento. Esa vuelta, esa síntesis en términos del aprendizaje grupal, esa vuelta sobre la grupalidad se da a partir de una escucha. Todo el tiempo se

escucha de ellos que hacen, que resuelven, inventan, contienen. Crean sus propias herramientas, las nombran...

“Algo que venía pensando cuando venía para acá es la capacidad de disociación, en términos de “anulación de la propia subjetividad”.

“Yo rescato una herramienta que es la de “no decir nada, solo tres o cuatro preguntas ¿Qué hiciste vos con esta historia?”

“Más allá del humor negro, el abrazo, hablar, traer facturas, te cuenta su vida, te trae una manta (la historia de la manta en Olimpo de Ricardo).

“El espacio es un sitio que conmueve” [y que en este sentido han] “construido prácticas como un ámbito de distinción dentro del lugar para los más chicos”.

Pero esta creatividad no es visible, no tienen un reconocimiento. Y por ello, no son verdaderamente sanadoras del sufrimiento. Quedan en una dimensión informal, implícita, individual, íntima. En este sentido, se juega una dimensión institucional: *“Hay una responsabilidad, pero al mismo tiempo producimos en contexto, con límites”*.

En este sentido, en nuestro segundo encuentro, parece que algo de esa grupalidad resurge. Esto se denota en dos temas que ocupan el espacio y que tiene que ver con lo “no dicho”. Por un lado, alguien señala que a partir del primer encuentro “aquellos que no participan tienen “cataratas de cosas para contar”. En este sentido, “los compañeros de mantenimiento que luego del encuentro pudieron decir muchas cosas interesantes de la tarea”. Por ejemplo, poder identificar que la “gente de mantenimiento” tiene “accidentes de trabajo” y describir estos accidentes como que: “se hizo desaparecer el dedo”.

En segundo lugar, pueden reconocer la violencia que ellos mismos “soportan”. La palabra comienza contando un hecho de “inseguridad”: unos pibes molieron a golpes a Titi, un trabajador del espacio de Orletti. Esto instala una tensión: “la “inseguridad” como palabra molesta, de la policía como respuesta que no quiere ser dada pero que debe hacerse, de sentirse expuesto, de tener que cerrar la puerta del espacio”. Pero luego esa inseguridad se vuelve otras inseguridades: se cayó un techo en Olimpo, en Atlético apareció un pibe en las escaleras cortado, llamaron al SAME, tuvieron que llamar al 911. Y luego se instala la inseguridad, pero también la sospecha, la violencia interna entre compañeros.

Lo que comienza a reconocerse, comienza a hablarse, es la tensión y la falta de reconocimiento: “se los manda al silencio (“nos tiraron con los pañuelos”); “sensación de estar instalados en un doble discurso o una contradicción: entre el trabajo y la militancia”; “es un trabajo, pero que no es cualquier trabajo: hay algo de lo siniestro”; “no pueden sufrir”.

Grupos como fenómeno psíquico (la subjetividad)

Por otro lado, los grupos no solo son un conjunto de personas. Entendemos que algo se pone en juego y se desarrolla en la dinámica grupal. El grupo es “algo más que la suma de las partes” y en ese sentido ese algo más es intrínseco a las relaciones. El grupo son personas

interactuando, y en esa interacción se ponen en juego fuerzas subjetivas y poderes específicos. Estas fuerzas configuran lo que Fernández y Del Cueto (2000) denominan “formaciones imaginarias grupales”. Formas imaginarias propias de cada grupo, producto del singular proceso grupal descrito antes. Son comunes y subyacentes, son eficientes, en tanto producen efectos en el grupo. Cuatro son las formaciones grupales: la red de identificaciones cruzadas (y la red transferencial), las ilusiones grupales, los mitos del grupo, la institución (como disparador del imaginario grupal). Veamos la primera:

Red de identificaciones

La matriz grupal, define Fernández, es el modo en que el grupo organiza singularmente los lazos libidinosos que los individuos tienen entre sí y con el coordinador, y estos tienen que ver con las identificaciones. De manera tal que la matriz grupal es una matriz de identificaciones.

Definimos una vez más el concepto de identificación como el proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma sobre el modelo de éste (Fernández y Del Cueto 2000:66)

Al mismo tiempo, el proceso de identificación pone en marcha un proceso de transferencia, entendiendo por esta la “reactualización de todos aquellos circuitos de relaciones objétales que esta persona ha vivido” (Fernández y Del Cueto 2000:67). El grupo identifica en sus miembros determinados aspectos que se transforman en un modelo en sí, y estos aspectos al mismo tiempo reactualizan modos de relación y de acción pasados.

“Vivimos una historia de violencia institucional por 10 años” y esa “herida del IEM se sigue repitiendo a pesar del traspaso”.

“No quiero ser escéptico porque si esto no sigue es más de lo mismo”.

“Somos trabajadores” pero “no hay nada atrás”.

“El marco enunciativo es muy grande pero faltan cosas”.

En este sentido, vuelven a aparecer las dificultades de encontrar reconocimiento y valoración de la tarea que realizan, ahora no solo por la tarea en sí (juicio de utilidad) sino también en cuanto a las reglas del arte (juicio de belleza) (Dejours 2000). En ese sentido, les fue planteado, y creo que lo han tomado, respecto a la dificultad de reconocerse, de apropiarse de la experiencia en la construcción colectiva de la memoria, y el lugar que cada sitio de memoria tiene en tal sentido.

A lo largo de los encuentros aparecen dos claras identificaciones. Por un lado, *“terminas en una relación de amistad, donde el nivel de entrega es que sos una parte de su familia”*; *“se siente hija de esta sociedad”*. La familia, los lazos primarios, constituyen una de las formaciones imaginarias más fuertes. No podemos obviar en este sentido el enorme peso de las relaciones filiales en el ocupación del espacio público de los organismos de derechos humanos (Madres, Abuelas, Hijos).

Por otro lado, surge una identidad fuerte en relación a ser sujetos de la reconstrucción de la memoria, en contraposición a la hegemonía del olvido o la negación del terror de estado y la consecuente impunidad. Pero al mismo tiempo, esto implica el la obligación de no olvidar, de estar siempre.

“Como un volver a traerlos de esa ausencia” [el trabajo de análisis de entrevistas].

“Leer en el lugar donde estás leyendo” (sic), es un “estar inmerso” que “le llega a uno”.

“Personalmente es poder conectar a un objeto con una persona” [en relación al trabajo de los arqueólogos]

“Inventar nuevas metodologías que estos trabajos les permiten recrear como conservadores, cuyo fin es “transmitir”, en contra del tradicional “restaurar algo bello”.

“Materializa una verdad”, se insiste con esto, algo que “estaba ahí como fantasma”.

“Nunca se habló hasta que aparecimos nosotros”.

Reflexiones finales

Como sostienen diversos autores, el objetivo de toda intervención no debería ser solucionar un problema. Si nos atenemos a la dimensión ética del Análisis Organizacional (Schelemenson 1990) el verdadero fin es que la organización aprenda a construir las herramientas necesarias para afrontarlo. En este sentido, si como decíamos al comienzo, en la raíz de toda demanda se encuentra la desconfianza, la ruptura de las posibilidades de actuar juntos por disolución, superposición, pérdida, de los roles, entonces “construir las herramientas” debería ser recrear los modos de actuar juntos. Los grupos tienen en este sentido un lugar central.

Cuando no proponemos construir grupos en las organizaciones estamos pensando reconstruir un espacio público esencial. Espacios de reconocimiento, de reelaboración de las reglas del arte, de reapropiación del acto de trabajo. Los grupos son espacios *poéticos*, de construcción de sentido y no podemos ser ingenuos que la palabra es tanto la raíz de la poética como de la política.

Bibliografía

- Anzieu, Didier (1968). Dinámica de los pequeños grupos. Madrid, Biblioteca Nueva.
- Bauleo, Armando (1970). Ideología grupo y familia. Buenos Aires, Ediciones Kargieman.
- Bauman, Zygmunt (2002). Modernidad Líquida. Barcelona, Fondo de cultura Económica de España.
- Bion, Wilfred (1979) Experiencias en grupos. Buenos Aires, Paidós.

- Bleger, José (1968). *Temas de Psicología (entrevista y grupos)*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Cornejo José Manuel (2006). El análisis de las interacciones grupales: las aplicaciones SOCIOS. En *Anuario de Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona*, vol. 37, nº 3, 277-297.
- Dejours, Christophe (2000). Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Rev. Actualidad Psicológica*, nº 274.
- Fernández, Ana María y Ana María Del Cueto (2000). El Dispositivo Grupal. En Eduardo Pavlovsky y Juan Carlos De Brasi (Directores). *LO GRUPAL. Historias – Devenires*. Buenos Aires, Galerna.
- Katzenbach Jon R. y Douglas K. Smith (2005). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, julio 2005.
- Lacouture, Gerardo (1996). El legado de Kurt Lewin. En *Revista Latinoamericana de Psicología, Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia*, vol. 28, núm. 1, pp. 159-163.
- Maisonneuve, Jean (1986). *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.
- Pichon Rivière, Enrique (1982). "El proceso grupal". Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Salanova, Marisa, Peiró Silla, José María y Fernando Prieto Peiró (2014). *Grupos de Trabajo*. En José María Peiró Silla y Fernando Prieto Alonso: *Tratado de Psicología del Trabajo, volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Barcelona, Síntesis.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el Análisis Organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Madrid, Paidós Ibérica.
- Ulloa, Fernando (2012). *Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.
- Yukl, Gary y Yago Moreno Lopez (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, Pearson Prentice.

Capítulo 9

Personalidad e identidad laboral, condicionantes organizacionales

Facundo Urtizberea

Introducción

El presente capítulo se propone reflexionar en torno a la significación del trabajo para el hombre, su contribución en la configuración de la identidad laboral de los trabajadores y como estos componentes identitarios inciden de manera determinante en la dinámica y en el desarrollo organizacional.

Nos resulta de sumo interés, ahondar en el reconocimiento de las particularidades que operan en las Cooperativas de trabajo que se originaron en empresas recuperadas. Estas organizaciones presentan características que constituyen notorios desafíos, por cuanto han atravesado o aún se encuentran en procesos de orden constitutivo; sobre encuadres sociopolíticos y organizacionales complejos no siempre favorables. Por otro lado, si bien las primeras experiencias notorias de empresas recuperadas por sus trabajadores, se remonta a fines de los noventa, aún hoy siguen siendo encuadres organizacionales novedosos, que reclaman ser estudiados por la academia en pos de prontas intervenciones colaborativas. Por lo pronto, diversas investigaciones (Fontenla 2008-Pacheco 2009-Urtizberea 2012) han señalado que un número importante de las empresas recuperadas no han logrado subsistir. Las razones son diversas y complejas. Una de ellas resulta ser el condicionante psíquico del trabajador que opera como barrera o límite al desarrollo organizacional. Como hemos mencionado anteriormente, será motivo de este artículo exponer algunas de las conclusiones que pudimos elaborar como consecuencia de distintas aproximaciones a esta problemática.

En los primeros segmentos de este capítulo, expondremos ejes conceptuales que darán un marco teórico para pensar la problemática. Posteriormente, presentaremos un caso, con el cual pretendemos complementar la teoría con una experiencia concreta a la cual nos aproximamos por medio de un Programa de Extensión. A comienzos del año 2011, integrantes de las cátedras de Psicosociología de las Organizaciones (Facultad de Sociales- UNICEN) y de Psicología Laboral (Facultad de Psicología- UNLP), dimos inicio a un ambicioso Programa de investigación y de extensión, el cual tenía como objetivo relevar las características organizacionales de algunas de las instituciones más significativas de Olavarría. El instrumento utilizado para dicho abordaje fue el Análisis organizacional de Aldo Schlemenson. Una de las organizaciones seleccionadas fue un emprendimiento cooperativo que se había iniciado a fines del 2003, a partir de la quiebra de la sociedad anónima preexistente. Como ocurrió en experiencias similares a lo largo del país, los obreros tomaron el control de la

empresa ante la inminente pérdida de sus puestos de trabajo. Generaba en nosotros un particular interés, por cuanto constituía en la región una de las pocas experiencias de empresa recuperada que había logrado subsistir. Nos parecía interesante observar cómo se había creado, los conflictos iniciales, actuales, subyacentes, su desarrollo organizacional, el cambio simbólico experimentado por sus integrantes en el pasaje de ser empleados a dueños. Los emergentes obtenidos a consecuencia del análisis organizacional efectuado, fueron muy diversos y dieron lugar a múltiples conclusiones.

Significación del trabajo para el hombre

La relación del hombre con el trabajo, es de carácter antropológico (Jacob 1995). Desde siempre, el trabajo tiene un significado profundo para los sujetos y representa uno de los aspectos centrales de su vida, no solo en tanto acceso a la supervivencia sino también como factor constituyente de identidad y realización personal.

Sigmund Freud destaca dos condiciones básicas para considerar que una persona es mentalmente sana: la capacidad de amar y de trabajar. En “El malestar en la cultura” Freud señala la importancia primordial del trabajo, como la forma que encontró el hombre primitivo para mejorar su suerte en la Tierra. El trabajo responde a un apremio de vida por realizar y concretar cosas, aspiraciones, deseos. Esto impulsa al ser humano a establecer relaciones de colaboración con otros para conseguir sus propósitos, incorporando colaboradores con quienes realizar algo en común. El trabajo es la vía de acceso del hombre en la cultura, liga al individuo fuertemente a la realidad y esta ligazón que este trabajo posibilita responde no solo a una economía social, sino también libidinal. Es un vínculo indisoluble el que une psiquismo y trabajo, pues el trabajo es una actividad que referencia al sujeto un lugar particular desde donde se construye y reconstruye su identidad (Schlemenson 2002).

Cada sociedad, a través de sus instituciones y organizaciones transmiten valores y creencias sobre el trabajo y socializan a sus miembros en una determinada cultura. El trabajo es una actividad coordinada desplegada por hombres y mujeres para enfrentar lo que no puede obtenerse a través de lo que la organización prescribe, es decir, entra en juego la actividad subjetivante, aquello que puede inventarse, imaginarse.

En casos favorables, las exigencias intelectuales, motrices y psicológicas que la tarea requiere están a tono con las necesidades e intereses del trabajador, de modo tal que el ejercicio de la tarea es fuente de experiencias placenteras. Si el contenido del trabajo se establece como una satisfacción sublimatoria, el trabajador logrará generar cambios en la organización a favor de sus aspiraciones. Sin embargo estos casos ideales no suceden muy a menudo y en lugar de eso encontramos organizaciones de trabajo que chocan de frente con la salud, las necesidades y los deseos de los sujetos y dan lugar a diferentes formas de sufrimiento y malestar. La actividad laboral puede contribuir al desarrollo de la persona y a su integración social o puede ser un factor fundamental de alienación.(Dejours1992).

Desafíos contemporáneos en la relación del hombre con el trabajo

En función de lo antes mencionado, se vuelve necesario atender a las fuertes transformaciones que han venido dándose a lo largo de las últimas décadas y particular desde la irrupción de la Modernidad Líquida (Baumann 2009). Este proceso de globalización estuvo asociado a la revolución de las telecomunicaciones, los avances de internet y la consolidación del capitalismo mundial con la caída del muro de Berlín. Naturalmente estos sucesos ejercieron consecuencias directas en las organizaciones, en el mundo laboral y las relaciones humanas, ya que han generado cambios tanto simbólicos como imaginarios en la relación de los sujetos con el trabajo.

Uno de los fenómenos asociados a la “liquidez” de estos tiempos, es la inestabilidad. Configura un fenómeno que viene a revertir aspectos que fueron muy valorados por la Modernidad: la previsibilidad de los mercados, la continuidad de las organizaciones y la calidad del vínculo entre los trabajadores y las empresas. Supone la incertidumbre que trabajadoras y trabajadores experimentan respecto de su futuro y es por ello que puede concebirse no sólo como fruto de un temor por perder el empleo, sino también como vivencia ante la imposibilidad de los sujetos de negociar con la organización. Muchas veces las organizaciones del trabajo se muestran inflexibles y rigidizadas en sus condiciones, lo cual se impone al trabajador y lo deja con pocas o nulas chances de establecer realidades más acordes a sus necesidades e intereses. No poder, por ejemplo, definir el lugar que ocupa en la organización, definir con precisión sus tareas o sus horarios de trabajo, no lograr concebir un proyecto o incluso, no poder predecir hasta cuándo podrá tolerar las tensiones con sus compañeros o directivos, se vuelven causa de malestar laboral, de ansiedad y estrés.

Vinculado de manera ineludible con la inestabilidad están los procesos de precarización laboral y desempleo. Sus consecuencias exceden lo estrictamente económico. La desocupación es madre de la violencia y de la inseguridad. La ausencia de ocupación estable y remunerada genera angustia, desdibuja la identidad personal y provoca reacciones antisociales que afectan la convivencia pacífica de los individuos en una comunidad. El desempleo a muchos hombres y mujeres de distintas edades los puso a prueba, ya que de buenas a primeras quedaron en la calle, sin trabajo y sin comida. Una de las respuestas ante esta nueva situación ha sido el surgimiento del movimiento de empresas o fábricas recuperadas para darle continuidad al trabajo y reactivar las empresas en quiebra, concursadas y/o abandonadas por sus dueños.

Considerando que el trabajo es el mejor ordenamiento social y uno de los elementos fundamentales de creación de vínculos, la formación de una cooperativa para recuperar una empresa o fábrica, implica salir de la actitud de la derrota y tener una postura frente a la crisis, aplicando políticas basadas en proyectos sustentables para los trabajadores.

Empresas recuperadas, cooperativas y subjetividad.

Empresas recuperadas

Las empresas recuperadas constituyen un tipo de organización muy particular, que supone todo un desafío para aquellos que quieran abordar su estudio o instrumentar acciones. Dicha complejidad radica en que son encuadres en configuración, con delimitaciones parciales y en donde predomina la incertidumbre por sobre la certeza. Ana María Fernández las describe como irrupciones que confrontan con los procedimientos de la disciplina fabril tradicional y se constituye en un nuevo marco regulatorio que tiene como condición la creación del mismo entre el colectivo de los trabajadores. Pasa de ser una disciplina ajena e impuesta por uno o algunos puestos jerárquicos en la fábrica bajo patrón a ser una autorregulación construida por el colectivo de trabajadores.

En nuestro país, el surgimiento de las empresas recuperadas estuvo asociado a la crisis resultante de los procesos neoliberales que se implementaron durante la década del 90. Estas políticas económicas tuvieron consecuencias desastrosas para la economía y naturalmente afectaron a numerosas empresas que debieron cerrar sus puertas. Los trabajadores debieron impulsar procesos de autorregulación, que como era de suponer no se dieron sin conflicto. “Fueron tiempos donde el objetivo inmediato era ocupar, resistir y producir” (Fernández 2003).

Se puede entender por autorregulación un conjunto de prácticas colectivas que reemplazan en una organización autogestiva a la disciplina fabril propia de la organización vertical. La regulación se pone en marcha en lo cotidiano y presupone la invención de una respuesta ante los problemas diarios que obstaculizan la producción, por ejemplo, las llegadas tarde, las ausencias sin aviso, los retrasos en la producción, los faltantes de dinero, el tiempo del almuerzo, etc. El espacio en el cual esta creación tiene lugar es generalmente la asamblea que funciona como soberana de las cooperativas de trabajo. De todos modos veremos las singularidades que adoptan las asambleas en sus modalidades de organización y algunas de las características de los procedimientos de autorregulación que establecen.

Este proceso no se da de manera lineal ni mucho menos sin turbulencias, marchas y contra marchas. No obstante Ana María Fernández describe tres momentos cronológicos que guardan relación con los momentos que vive la mayoría de las fábricas y empresas recuperadas desde el inicio de su ocupación.

Primer momento

Es la instancia en la que ocurre el vaciamiento de la fábrica o empresa por parte de la patronal. La toma decanta como medida de fuerza, por parte de los trabajadores, a los que se les adeudaba sueldo, aguinaldo y vacaciones, o que simplemente temen por la continuidad de sus empleos. Es quizás el momento más duro. Se encuentran con una fábrica o empresa vaciada, en muchos casos sin servicios (por las deudas mantenidas por la patronal comienzan a cortarles los servicios tales como luz, gas, etc.), sin dinero debido a los sueldos atrasados y por sobre todo sin ideas claras de qué y cómo afrontar este desafío. Es un momento de grandes transformaciones tanto a nivel individual como colectivo. Algunos integrantes

atravesados por sus urgencias y subjetividades, no logran adaptarse a esta nueva realidad y terminan emigrando o siendo excluidos por el colectivo mayoritario dado que no comprende o comparte el nuevo proyecto organizacional. Se instala un nuevo modo de organizarse. Se inicia un modo nuevo en el cual se pone en juego la invención del colectivo a la hora de producir, organizarse y gestionar.

Segundo momento

Es cuando se inicia la producción. Existe igualdad y horizontalidad entre los trabajadores y viven un permanente estado asambleario (Fernández y cols; 2006). Junto con las primeras producciones comienzan a realizar gestiones judiciales y políticas para encontrar una forma jurídica que le permita a la fábrica o empresa comercializar lo producido. Esto implica contactos con otras instituciones así como también con los movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas. En este momento prima la horizontalidad. Se establecen alianzas, tanto con movimientos que nuclean fábricas y empresas recuperadas como con partidos políticos y sindicatos, sin homogeneidad. Se reconoce lo diverso como propio y constitutivo del colectivo. La fábrica toma vida en muchos sentidos. Reactiva la producción y al mismo tiempo se encuentra en pleno debate casi todo lo referido al cómo. Se incrementan las confrontaciones y se disputan liderazgos.

Tercer momento

Este es un momento en el que aparece la preocupación por encontrar la mejor organización de la producción. Tienen, en general, cada vez más trabajo y por consecuencia menos tiempo para debatir en forma constante, como sucedía en el momento anterior. Las decisiones quedan organizadas en torno al dispositivo asambleario y las decisiones de orden más cotidiano son tomadas por el consejo de administración (ya que la mayoría de las fábricas y empresas se ha constituido como cooperativa). Se complejizan los mecanismos de producción y gestión ya que en general amplían su capacidad productiva u ofrecen más servicios. Así se van estableciendo procedimientos más aceitados y más formales.

Evidentemente el atravesamiento por este proceso, no resulta inocuo para el trabajador. En cada participación, en cada toma de decisiones, configura y fortalece su identidad laboral. No obstante, la empresa recuperada no constituye un modelo organizacional estable. Es más bien una instancia de subsistencia, toma de conciencia y lucha; que en el mejor de los casos debe decantar en un encuadre organizacional sustentable económica y legalmente. En la experiencia Argentina, dio derrotero suele culminar en la conformación de cooperativas.

Las cooperativas

Tal como hemos señalado anteriormente, la organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y

eficiencia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder de interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se haya inserta en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúan, colaboran y/o compiten. Dentro de este contexto el proyecto constituye el soporte fundacional básico de la organización: es el impulso que determina el proceso y el devenir posterior; se trata de un proyecto creativo que contiene elementos de innovación y propuesta de cambio. En tal sentido el contexto social jurídico y político resulta positivo para las cooperativas. Impulsadas a fines del siglo XIX, por anarquistas, socialistas y radicales, se fueron afianzando con el transcurrir de las luchas y hoy cuentan con claros marcos regulatorios, exenciones impositivas, respaldo social y ciertas líneas de crédito. Si bien eso no ha impedido que sufran los avatares de la economía global, basta recordar el cierre del Hogar Obrero a mediados de los noventa, lo cierto es que constituían el destino casi previsible hacia el cual se encaminaban las empresas recuperadas.

Las cooperativas de trabajo, son organizaciones con identidad, especificidad doctrinaria, legal y organizacional, que requieren mecanismos específicos para la organización, toma de decisiones, gestión y fiscalización, que resultan imprescindibles conocer para su eficaz funcionamiento. Para la concepción cooperativa la autogestión no se agota en el plano de la actividad económica, sino que incluye un modelo participativo y democrático, de manera que los asociados a través de las cooperativas de trabajo sean los gestores de un modelo-sistema social y cultural alternativo.

El cooperativismo de trabajo no nace ante este fenómeno de crisis del siglo XXI, sino que las primeras entidades se crean en el año 1928 en la Argentina, dedicada a la construcción, fue fundada por 12 obreros en la localidad de Pergamino. A nivel local, podemos mencionar la Cooperativa Industrial, Textil, Argentina de Producción y Consumo Ltda. (C.I.T.A.) constituida en La Plata, el 30 de noviembre de 1952, por 600 ex trabajadores de la Fábrica SAISA S.A., que actualmente funciona bajo el lema “un producto cooperativo para la comunidad platense”.

Según información del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), existen a la fecha en nuestro país 10.436 cooperativas de trabajo, sobre un total general de 20.404 entidades. El resurgimiento de la figura de las cooperativas está vinculado, por un lado, con la recuperación de la economía luego de la crisis de 2001 que permitió que se reflotasen proyectos productivos, con las empresas recuperadas que devinieron en cooperativas y por la promoción de las cooperativas de trabajo creadas durante el kirchnerismo con beneficiarios de planes sociales para la prestación de servicios en municipios y orientados a la inclusión social, pero que distan mucho de ser verdaderas cooperativas. La configuración de su proyecto organizacional, sus dinámicas operativas internas y la modalidad de distribución de ganancias, no condice con los preceptos centrales del cooperativismo.

Siete son los principios universales actuales, que orientan y definen desde una concepción sistémica las conductas y prácticas del accionar de las cooperativas:

1er. principio: Ingreso abierto y voluntario

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2do. principio: Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (una persona, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3er principio: Participación económica de los miembros

Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de la asociación. Los miembros asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.

4to. principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5to. principio: Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6to. principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales.

7mo. principio: Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Evidentemente si algo caracteriza a las cooperativas es el conjunto de valores fundamentales que se proyectan en los principios de funcionamiento y que marcan una identidad y claras diferencias respecto a otras formas asociativas o societarias. Comprender, aceptar y valorar estos principios debería ser el paso primordial para la incorporación de todo sujeto a la organización cooperativa. Debe constituir un acto de libre elección, sustentado en sus principios, expectativas y sueños. Naturalmente, no todos los trabajadores cuentan con la personalidad y el perfil laboral apropiado para integrarse. Por cierto, el formar parte, constituye un eje sustancial en la configuración de su identidad laboral. El ser y sentirse cooperativista, excede lo laboral, es una ideología de vida que se traslada a otros aspectos de su cotidianidad.

Tal como advertíamos anteriormente, el proceso de conversión de la empresa recuperada en cooperativa, no se daba en contextos donde la planificación y la racionalidad predominara. Más bien la urgencia y la lucha eran quienes caracterizaban el proceso. En tales circunstancias, no todos los integrantes de la organización comprendían o compartían de manera plena el sentido de transformarse en cooperativa. Como podremos observar en el caso que utilizaremos como ejemplo, el traspaso se vivía como un paso más para subsistir, sin una claridad del por qué y para qué. Esto debilita la consolidación organizacional y pospone debates que tarde o temprano decantarán en conflictos internos.

En los inicios de las cooperativas de trabajo que recuperaron empresas y fábricas en crisis, encontramos una acción no institucional – colectiva, es decir, una acción que no está orientada por las normas sociales existentes, sino que se forma para hacer frente a situaciones no definidas. A estas situaciones se las entiende en términos de colapso, debido a cambios estructurales. Por descontento, presión, frustración y agresiones resultantes hacen que las personas participen de la conducta colectiva no institucional. La conducta no institucional – colectiva tiene un “ciclo de vida” abierto al análisis causal, que pasa de la acción espontánea a la formación de movimientos sociales (Fontenla, 2008). Este origen no institucional-colectivo, donde la personas no acceden al conflicto de una forma lógica, se diferencia de la lógica fundacional de las cooperativas de trabajo tradicionales o de primera generación en cuya constitución existió una libre voluntad de asociación –afecto cooperativo- y búsqueda de organizar el trabajo en forma conjunta, solidaria y autogestionada, también ante condiciones extremas de explotación.

El nacimiento de esta nueva generación de cooperativas es complejo y aún tienen múltiples aristas por explorar y analizar. Los abordajes sociológicos han profundizado el estudio de sus condiciones de surgimiento y continuidad. Sin embargo hay mucho por indagar aún en torno a cómo se desarrollan las relaciones vinculares, se piensan los proyectos organizacionales y en cómo opera la configuración de subjetividad e identidad laboral.

Subjetividad

Precisamente, antes de aproximarnos al caso referencial, resulta imprescindible describir al menos de manera somera, como operan los procesos de subjetivación, para luego poder estimar posibles matices que adquiera en este tipo de organizaciones.

La subjetividad no es solamente un problema posible de distintas teorizaciones, sino, además, constituye un ángulo particular desde el cual podemos pensar la realidad social y el propio pensar que organicemos sobre dicha realidad. El desafío consiste en encontrar un concepto de subjetividad constituyente que no se reduzca solo al plano de las variables psicológicas, como tampoco que se resuelva como simple expresión de procesos macro-históricos. Pensamos el núcleo constituyente de la subjetividad colocando a la memoria, la experiencia y la expectativa en el mismo. Las organizaciones atraviesan a la subjetividad, y en tal sentido son parte del proceso de subjetivación. (Retamozo 2006). La subjetividad tiene el papel de imprimir direccionalidades potenciales a la práctica y por tanto a los modos de apropiación presente. La subjetividad no es una estructura que da sentido, sino un proceso que pone en juego estructuras subjetivas parciales (cognitivas, valorativas, de la personalidad, estéticas, sentimentales, discursivas y de formas de razonamiento). La subjetividad puede reconocer la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción. El individuo en situaciones extraordinarias, como puede ser el cierre de su fuente laboral, puede verse sometido a prácticas que salen radicalmente de lo cotidiano. En estas condiciones aparecen espacios de experiencia inéditos para el individuo que desencadenan procesos rápidos de creación subjetiva, asimilaciones bruscas, re-jerarquización de elementos, rupturas subjetivas, emergencia de temores y expectativas. Resulta mucho más complejo para el sujeto afrontar estos cambios subjetivos bruscos cuando sus configuraciones cotidianas no son suficientes para dar cuenta de las nuevas experiencias. Esto suele ser bastante habitual en los trabajadores que protagonizan los casos que nos toca analizar.

La construcción de la subjetividad en torno a ciertas dimensiones que analizaremos no es homogénea ni lineal. Sin embargo, podemos afirmar que en el caso de todos los sujetos partícipes del proceso de recuperación de la empresa de bolsas, se vislumbran cambios subjetivos más allá de que sus configuraciones cotidianas sean o no suficientes para dar cuenta de las nuevas experiencias.

Para buscar los sentidos que los actores construyen resulta perentorio analizar sus propios discursos, sus experiencias y otros emergentes organizacionales que brinden elementos para interpretar cómo se configuran y operan en lo cotidiano dichos procesos de subjetivación.

Análisis organizacional

Para poder observar con mayor claridad cómo se configuran y operan en tanto condicionantes psíquicos, los procesos de subjetivación de los trabajadores de cooperativas originadas en empresas recuperadas, haremos mención de un caso que abordamos hace ya

algunos años, en el marco de un proyecto de extensión que luego devino en un programa de extensión.

Dicha iniciativa fue impulsada por docentes y alumnos de las cátedras de Psicología Organizacional (UNICEN) y Psicología Laboral (UNLP). Nuestro objetivo inicial era el de pesquisar las principales características organizacionales, de la única empresa recuperada de la región que había devenido en cooperativa de trabajo. Para ello instrumentamos un proceso de análisis organizacional descriptivo (Schlemenson 2002) que nos permitiera analizar la organización desde las siete dimensiones que plantea el autor y evaluar con posterioridad posibles líneas de intervención, que se plasmarían mediante un programa de extensión universitaria.

El análisis organizacional, considerado como estrategia de abordaje a un caso concreto, compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente, considerado como “*agente de cambio externo*”, para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema. El contrato legitima una relación de colaboración voluntaria que comprende una exploración conjunta por parte de todos los implicados, tendiente a desarrollar la comprensión de los aspectos intrapersonales, interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo de la organización y la realización de sus miembros. El enfoque del análisis organizacional es, simultáneamente, a) histórico-genético, donde se indaga el origen de los problemas, entendiendo la importancia de los determinantes históricos particulares; b) situacional, se los estudia en el aquí y ahora de la situación de consulta; y c) prospectivo, se concluye la perspectiva intencional, el análisis de los fines, los objetivos y metas.

Se destacan ocho dimensiones relevantes que aquí enunciaremos brevemente por no ser el motivo central de nuestra temática:

El proyecto: Constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización. Nace de la cristalización de intuiciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción. Además de responder a necesidades genuinas, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización.

La tarea y la tecnología: Del proyecto se desprende un objetivo. Este a su vez, supone una tarea primaria, la actividad central de la organización. La actividad central se desglosa, subdivide, discrimina, en tareas que luego se integran y compatibilizan.

La estructura organizativa: Sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades. Existen cuatro tipos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) Estructura formal u oficial, b) Estructura presunta: la que los miembros perciben como real, c) La existente: la que

efectivamente opera, **d)** La requerida, que es la que todos a los componentes de la situación necesitan.

La integración psicosocial: Esta dimensión alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema. Podemos reconocer dos ejes ordenadores de las relaciones interpersonales: a) Un eje vertical caracterizado por las relaciones con la autoridad y que es de naturaleza asimétrica. b) Un eje horizontal que es el de las relaciones entre pares de naturaleza simétrica.

Aprovechamiento de RRHH: Los individuos que forman parte de una organización aspiran a una retribución justa, acorde con lo que sienten que aportan, y también a ocupar un lugar significativo que permita que sus opiniones, intereses motivaciones sean tenidas en cuenta. Esto es de vital importancia en lo que respecta a la relación de los individuos con el trabajo.

El sistema político: Toda organización, conforma una variedad amplia de grupos significativos de poder que interactúan en una misma realidad social. Dichos grupos son proclives a entrar en conflicto. El conflicto social entre grupos de poder, lejos de constituir un fenómeno indeseable, bien constituido puede volverse un factor de cambio y de desarrollo de la organización.

El contexto: La realización de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan al desarrollo.

La dinámica comunicacional: Se intenta captar la cantidad y calidad de las comunicaciones verticales y horizontales que se dan dentro de la organización.

Como es de suponer, fueron múltiples y diversos los elementos relevados, en base a los cuales pudimos elaborar un diagnóstico organizacional de cada una de las instituciones abordadas. En este trabajo, solo haremos mención a los datos que resultan significativos al presente artículo.

El proyecto

La principal razón que dio lugar a la creación de la cooperativa fue el sostenimiento de las fuentes de trabajo. Seis años después lo sigue siendo. Este es sin duda uno de los emergentes más significativos. Si bien como veremos más adelante la cooperativa se ha transformado y el personal de la misma ya no está compuesto solamente por socios fundadores, el proyecto sobre el cual se sustenta la organización es el de obtener un “salario digno” con el cual mantener a sus familias. No hay una pretensión vinculada con el desarrollo de la empresa, ni la búsqueda de una superación comercial, más allá de lo que permita “pagar la olla”.

Del análisis de los principios operativos de este conjunto de personas, se puede caracterizar la filosofía organizacional sustentada en valores tales como: trabajar arduamente, con seriedad en la producción y tratando de honrar la confianza de sus clientes.

La visión compartida por los socios fundadores, consiste en saldar el pasivo de la cooperativa. Hay una notoria fijación con la deuda, lo cual constituye el mayor temor que se expresa en la casi totalidad de las entrevistas. En todo caso, cuando eso ocurra, recién será el momento de pensar un proceso de crecimiento que les permita un mayor desarrollo de la empresa en el mercado de envases de papel para la industria.

Tarea y tecnología

La actividad central de la cooperativa es la fabricación de envases multipliegos de papel. Es proveedora del sector público (Municipio) y de empresas industriales, relacionadas con el sector primario (por ejemplo molinos harineros), productivo minero (cementeras, caleras, etc.) y productivo químico.

Durante los primeros años, la cooperativa funcionó en base a las determinaciones tomadas por los obreros en sus asambleas semanales. El predominio estaba centralizado en un veterano jefe de montaje que supo liderar los primeros tiempos de la cooperativa. Antes de culminar el primer año, se generó un fuerte enfrentamiento entre este sujeto y la casi totalidad de los socios fundadores. La asamblea rechazó en dos oportunidades la propuesta de adquirir deuda para financiar el crecimiento productivo de la empresa. Esta negativa, decantó en el alejamiento de quien hasta ese entonces lideraba el proceso. Luego de varios meses sin una dirección definida y frente a inminentes problemas organizacionales y económicos, en el 2007, la asamblea de socios aprobó la contratación de un gerente general, para que de resolución a problemas de orden técnico y colabore con la planificación estratégica en pos de trazar alguna alternativa de resolución. Casi en simultáneo se formalizó la creación de departamentos especializados: el Departamento Administrativo, el de Producción y de Comercialización (dividido en un área de compras y otra de ventas). Al frente de estas áreas asumieron responsabilidades los socios, quienes en su mayoría no tienen formación técnica específica y tampoco consideran necesario ampliar su formación por medio de capacitaciones o procesos de coaching. Esta reorganización, no supuso un cambio sustancial en la negativa de asumir "riesgos". Un dato significativo es que las tareas simples en el plano productivo son realizadas por los empleados (contratados por la cooperativa) que se encargan del manejo de las maquinarias para la fabricación de bolsas. El único espacio especializado en manos de un empleado es el área de la logística de almacenamiento.

En lo que a tecnología se refiere, hay un dato muy significativo y que retomaremos al momento de señalar aspectos que evidencian ciertos condicionamientos psíquicos que limitan el desarrollo organizacional. Me refiero a la notoria divergencia que existe entre la capacidad actual de producción y la instalada, entendiendo por esta última a la capacidad potencial de producción.

Capacidad instalada actual: 3.500.000 unidades mensuales

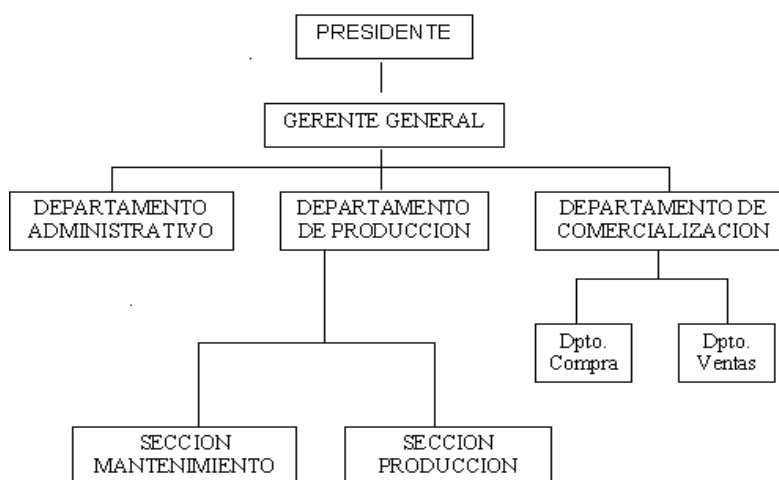
Capacidad actual de producción (año 2008): 1.300.000 unidades mensuales

El buen nivel de penetración que tenía la marca en el mercado y el hecho de haber conservado estándares de calidad le permitió a la empresa contar con un interesante potencial de crecimiento de sus ventas. No obstante los socios fundadores, prefieren no instrumentar las medidas necesarias (inversión de capital e incorporación de personal) para alcanzar la capacidad instalada. Esto no solo supone una pérdida en tanto ganancia no obtenida, sino también un condicionante del futuro mismo de la organización, en tanto no amplían la cartera de clientes y están por lo tanto sujetos a la continuidad de sus compradores actuales.

Estructura organizacional

Se encuentra conformada por un Consejo de Administración integrado por 3 miembros, el Presidente, un Secretario y un Tesorero, que tienen la máxima responsabilidad en la toma de decisiones; además posee un abogado y un contador como staff de apoyo especializado. En un principio tomaban las decisiones todos los socios y se hacía confusa la administración, por este motivo se decidió reestructurar el Consejo conformado ahora solo por tres socios. Ellos son los responsables de tomar determinaciones en cuanto a la funcionalidad de la Cooperativa, decisiones que con posterioridad deben ser refrendadas por la asamblea. Esta última se reúne a lo sumo una vez por trimestre. Hemos detectado que esta postergación, no es producto de la falta de voluntad del Consejo, sino de la manifiesta delegación de responsabilidades gerenciales de la cual la mayoría de los socios prefieren desentenderse.

En cuanto al área de producción, poseen 25 personas que son empleados contratados (monotributista), esto se debe a que es una Cooperativa de Trabajo y no una empresa de servicios.



Integración Psicosocial

Las relaciones interpersonales en la cooperativa son muy buenas dado el conocimiento previo que tienen entre ellos, el fortalecimiento vincular que experimentaron durante las etapas más dura de recuperación de la fábrica. La identificación colectiva se refuerza por la notable propensión al trabajo compartida y la voluntad de darle continuidad a sus fuentes laborales. No obstante los niveles de integración entre los socios y el personal que ingreso luego a la cooperativa, es acotado y en algunos casos nulo. Los socios han afianzado sus relaciones lo cual se evidencia en la mención de cómo han profundizado sus amistades, en que se ha incrementado la cantidad de compadres e incluso se han integrado a los núcleos familiares por medio de casamientos entre sus hijos. El personal contratado, conforma un subgrupo social, sin segregación pero claramente diferenciado. Tal distanciamiento se hace notorio también en el hecho de que la mayoría del personal no conoce en profundidad la historia de la cooperativa y mucho menos aún los planes a futuro.

No hay referencias históricas de conflictos significativos, ni se detectan en el estudio de campo actual. En todo caso, lo que sí resulta notorio es el diverso nivel de compromiso con la toma de decisiones que han adoptado los socios. Algunos adoptaron una posición pasiva delegando en unos pocos la toma cotidiana de decisiones. No obstante, esto no supone un corrimiento de los espacios en donde se toman las definiciones más significativas: asamblea. Lo cierto es que la mayoría de las definiciones se van acordando en el trabajo cotidiano y la asamblea se reúne muy esporádicamente. Por lo general los conflictos surgen por situaciones de convivencia y se solucionan de manera simple, por medio del dialogo.

En cuanto al cambio simbólico y real que significó el pasar de ser empleados a dueños, es algo que aún hoy en día están procesando simbólicamente. De hecho la casi totalidad de los entrevistados se incomoda ante la idea de pensarse como dueños o jefes. Prefieren un rol más horizontal, aun cuando ya hay 25 empleados que no componen el grupo de socios fundadores. Desde lo operativo el pasar de ser empleados a dueños supuso el tener que gestionar la empresa, establecer vínculos con otras organizaciones públicas y privadas. Naturalmente esto conlleva mayores responsabilidades, con las cuales la mayoría no se sienten capacitados y prefieren enfocarse en tu trabajo operativo cotidiano.

Sistema de recursos humanos

El sistema operativo de la planta se encuentra integrado por 14 asociados y 25 operarios de los cuales 33 pertenecen al área de producción que trabajan en dos turnos de 8 horas cada uno. En lo referido al reclutamiento y selección de personal este se cubre por la misma gente de la cooperativa, en donde el que se postula pasa por tres meses de evaluación, y es por contrato. En el caso que se necesite contratar personal desde fuera de la cooperativa se evalúa la trayectoria laboral, en cuanto a la experiencia que posee. En lo relativo a la tarea,

esta no se torna monótona ya que el personal puede pedir ser rotado de puesto, aunque los mismo están conformes con la actividad que desempeñan en cada función que realizan, y en lo referido a la retribución salarial todos perciben lo mismo al margen del desempeño que cumplen.

Sistema político

Este se basa en la toma de decisiones por medio del Consejo de Administración, donde cada miembro tiene un voto y el presidente dos votos, este actúa como un sistema ejecutivo, responsabilizado de la determinación de tareas. Asimismo este sistema se rige por un conjunto de normas basadas en un estatuto y un régimen interno. El Consejo de Administración se renueva cada tres años, en lo que refiere a miembros titulares, que posee nueve miembros; suplentes, con cinco miembros, y el mismo Consejo de Administración. También posee una asamblea anual ordinaria que se reúne para elección de cargos inferiores en la organización (por ejemplo elección del tesorero) o ante una situación adversa como la expulsión de algún miembro de la cooperativa.

En las composiciones internas, no se evidencian notorias divergencias. Si bien hay vínculos familiares y amistades de mucho tiempo, eso no parece interferir en el sistema de toma de decisiones, ni da lugar a confrontaciones internas significativas. Los roles desempeñados por cada uno de los socios, fue determinada por acuerdos y no se detectan compulsas por el acceso y permanencia en los roles gerenciales o en el mismo consejo de administración.

Cabe destacar que la discusión más profunda se produjo varios años atrás entre la inmensa mayoría de los socios y quien por aquel momento lideraba la organización. Si bien no se suponen inminentes conflictos, es un dato a tener en cuenta la incapacidad que han tenido para poder coexistir con posiciones antagónicas entre sus socios.

El contexto

La cooperativa se sitúa en las afueras de la ciudad de Olavarria, no obstante se accede a la misma de manera simple, dado los caminos habilitados y las diversas líneas de transporte público que por allí circulan. A juzgar por algunas entrevistas efectuadas, la organización cuenta con el respecto y la simpatía de los vecinos del barrio e incluso de sectores medios. El sector empresario y las cámaras representativas, consideran a la cooperativa un emprendimiento interesante con un cumplimiento apropiado de sus obligaciones. Las voces críticas giran en torno al no cumplimiento de los efectos expropiatorios (el Estado no ha pagado a los antiguos propietarios) y al desarrollo acotado del potencial comercial y productivo.

La calidad lograda en la fabricación del producto, permitió sostener el vínculo comercial con los principales cliente y dio lugar a una fuerte inserción de la marca comercial preexistente en el mercado de envases (bolsas de papel para la industria). En este momento se ven superados por la creciente demanda que registra la planta de producción. Cuentas con normas estandarizadas, que deben cumplir con ciertas medidas en la fabricación de las bolsas.

Pese a su aceptable presente y su muy auspicioso potencial, la cooperativa debe subsistir afrontando una significativa competencia. La misma se podría dividir en dos sectores:

a) Los sectores de 1º línea, que son consideradas líderes, caracterizados por cantidad y condiciones, esto es que son empresas fabricantes de papel y a su vez confeccionan bolsas.

b) Los sectores de 2º línea, que necesitan de la compra de las empresas que fabrican papel, como lo es la Cooperativa en cuestión y por lo tanto no es un competidor directo con los sectores de 1º línea, posicionándola en 4º lugar.

Como mencionábamos anteriormente, la cooperativa cuenta con una interesante cantidad de clientes, sobre quienes no aplica estrategias de fidelización comercial. Dado el acotado margen de financiamiento, la cooperativa trabaja a demanda y requiere de un pago anticipado para iniciar la producción. Esto actúa como un factor que limita las posibilidades comerciales.

En la actualidad los dos principales proveedores de papel de la cooperativa son las mismas firmas que operaban como proveedores antes de la quiebra de la empresa privada. En cuanto a la adquisición de tintas, el único proveedor es del gran Buenos Aires y con relación, a la utilización del adhesivo, el proveedor es un firma local y en segundo grado una empresa de Bahía Blanca. Como se desprende de lo antes descripto, el esquema de proveedores, resulta demasiado acotado y de hecho los mismos son la totalidad de los existentes por lo cual suele dar lugar a fuertes estrategias de formación de precio.

Dinámica comunicacional

Esta es sin duda una de las dimensiones más precarias en cuanto a desarrollo organizacional se refiere. En todas sus vertientes (horizontal, vertical, diagonal, etc.) se utilizan procesos e instrumentos básicos y poco eficientes. No hay una estrategia comunicacional delimitada ni objetivos sobre los cuales trazar una. Esta falencia, afecta al funcionamiento de la cooperativa, en tanto impide la transmisión de contenidos comunicacionales, incrementa el índice de fallas operativas derivados de las comunicaciones fallidas e incluso perturba el buen clima organizacional existente.

Indicadores de condicionantes psíquicos

En el recorrido por las variables de análisis promovidas por el Análisis Organizacional (Schlemenson 2004), se evidencian claros emergentes de lo que entendemos son condicionantes organizacionales de diversa índole. Algunos de ellos, son originados por aspectos del contexto, financieros, de diseño operativo, falencias en la distribución de roles y funciones; pero nos interesa en particular detenernos en los que a nuestro criterio constituyen barreras originadas en condicionantes psíquicos.

Ahora bien, qué entendemos por condicionantes psíquicos. ¿Cuáles son los procesos de subjetivación que operan como tales?. Por lo pronto, no nos referimos al condicionante clásico de Pavlov, que está asociado a las conductas reflejas no aprendidas. Tampoco es el condicionamiento operante de Skinner en donde las influencias predominantes de la conducta son externas. Nosotros entendemos que la conducta individual o colectiva de un sujeto, está influenciada por su identidad que se expresa en sus características de personalidad, la cual en ocasiones actúa como condicionante (positivo o negativo) del desarrollo organizacional.

Sin ánimo de profundizar, pero al mismo tiempo en pos de esgrimir los fundamentos centrales de estos conceptos, diremos que la identidad es un dilema entre la singularidad de uno mismo y la similitud con nuestros congéneres. Supone un conflicto entre diferentes características de la identidad: similitud/distintividad, igualdad/diferenciación, continuidad/discontinuidad. (Iñigo Lupicinio 2001). Identidad y personalidad son dos conceptos que van unidos. Uno es y se diferencia de los demás por esa consciencia de ser único y diferentes del resto. Estos mismos autores, proponían que los mecanismos básicos de la entidad eran dos: la identificación y la diferenciación. La identificación nos garantizaría la seguridad de saber quiénes somos y la diferenciación nos evitaría confundirnos con los demás. La identidad se correspondería a quién es, como se ve esa persona en tanto diferente del resto; la personalidad está asociada a cómo se comporta.

La identidad es parte inherente a la personalidad. El quién es la persona (su identidad), se relaciona indefectiblemente con estos patrones diferenciales que conforman la personalidad. La personalidad de un sujeto, es un patrón de características psicológicas que se expresan en conductas mantenidas en el tiempo y que lo diferencian de los demás (Millon 1998). Un patrón complejo de características psicológicas profundamente enraizadas, en su mayor parte inconscientes y difíciles de cambiar, que se expresan en todas las áreas del funcionamiento del individuo. A la hora de abordar el estudio de la personalidad, se pueden encontrar estudios desde dos perspectivas: lo individual y lo social. Es decir, se puede analizar desde explicaciones que emanan causalmente desde el individuo como organismo que es y se siente diferente al resto, o desde lo social, que sería como ese individuo se relaciona con el entorno y quiere identificarse o diferenciarse de su grupo social, es decir, como experimenta el individuo ese yo soy en relación al grupo o al nosotros.

En tal sentido, el transcurso del abordaje hecho sobre la cooperativa en cuestión, observamos conductas individuales y colectivas que actuaban como condicionantes negativos. Luego de analizar detenidamente los emergentes, pudimos detectar que el factor determinante radicaba en el perfil de personalidad predominante entre los integrantes de la cooperativas. La casi totalidad de los miembros se encuadran en lo que desde hace ya un tiempo venimos enunciando (Urtizberea 2015) como Personalidad Obrera, en contraposición de la personalidad empresaria. Cabe destacar que no consideramos un perfil mejor que el otro. Por el contrario los consideramos complementarios. En todo caso, la personalidad empresaria tiene configuraciones de subjetividad distintas a la del obrero, que le permite afrontar de manera diversa situaciones propias del devenir organizacional. Especialmente podríamos destacar que la personalidad empresaria encuentra mayor satisfacción en el desafío de lo nuevo y desdeña en cierta medida la estabilidad que suele asociar a la mediocridad. El riesgo

lo vincula con el comienzo de un emprendimiento y no con la finalización del mismo como ocurre con el obrero. En estos últimos la angustia se exagera ante la posibilidad del desempleo. El emprendedor, paga un costo emocional por la finalización (pérdida simbólica) de un proyecto, pero en general lo conecta con el estresor positivo de un nuevo comienzo. Otro aspecto distintivo está relacionado con el manejo de la deuda. El empresario convive con ella, tiene un enfoque financiero que lo lleva a pedir préstamos si son convenientes, aun cuando tiene el capital. Quienes se identifican con una personalidad obrera, evitan las deudas y de tenerlas buscan saldarlas en plazos cortos. El emprendedor, interpreta las relaciones laborales como aspectos asociados al emprendimiento y no suele hacer tanto lazo social y afectivo como el obrero. El empresario predica la supuesta familia organizacional, pero el que más adhiere a esta idea es el obrero.

Esta enunciación conceptual se visualiza con claridad, en el caso del que tomamos como referencia en este artículo. Hay al menos tres aspectos significativos de la gestión organizacional, donde los miembros de la cooperativa atentan contra el apropiado desarrollo organizacional producto de los limitantes propios de su personalidad colectiva.

Configuración difusa del proyecto e identificación homogénea

La identificación predominante es la que gira en torno de lo que ellos mismos definen como "hombres de trabajo". No se reconocen como empresarios, ni como emprendedores. La casi totalidad de los entrevistados reconocen como casuales los factores que originaron la cooperativa, producto más de la angustia que de la planificación. No están dispuestos a asumir riesgos, al menos no más allá de los implícitos en sostener la cooperativa, saldar las deudas y pagar los sueldos. En sus metas no hay mayor planificación ni ambición de crecimiento. En todo caso, su mayor desafío está asociado a la continuidad. Las condiciones de surgimiento y los perfiles de personalidad predominantes en sus integrantes, denotan un proyecto organizacional difuso, que de tener algún consenso, gira en torno a la subsistencia y no a fines o metas de mayor complejidad y alcance. Esto decanta, en nulos procesos de planificación estratégica, baja ponderación de aportes cualitativos de gestión y una política de recursos humanos limitada a la inmediatez.

Gestión operativa

Justamente, si se evalúan los datos relevados por el análisis organizacional desde una perspectiva administrativa y económica, se evidencia una notoria desatención del potencial productivo. Como hemos mencionado anteriormente, no hay una gestión operativa eficiente (ni se pretende tenerla) y por ello la capacidad instalada es significativamente superior al índice productivo. El esquema de proveedores resulta acotado y condiciona el precio final de los productos. No hay estrategias comerciales agresivas ni tendientes a un incremento sustancial de la cartera de clientes. No generan acciones de vinculación con la comunidad ni con el ejecutivo municipal. Costo bastante que nos permitieran trabajar con ellos, proviniendo nosotros de la Universidad. El remanente de ganancias que queda por fuera de los salarios se destina íntegramente a saldar el pasivo de la empresa, sin que se asignen partidas a renovación o ampliación de equipamientos. De la misma manera, es nulo el presupuesto

destinado a publicidad. Aquí se hace notorio ese manejo angustiante que tienen de la deuda. Objetivamente la misma es de tal magnitud que difícilmente puedan saldarla si no es mediante una negociación de quita significativa (negociación que no han iniciado), sin embargo declinan inversiones en pos de pagar ese pasivo. Cuando les preguntamos por qué lo hacen, la respuesta es “porque nos deja más tranquilos, no nos gusta deber”.

Política de recursos humanos

Entre las carencias de orden técnico, se destaca la ausencia de personal especializado e idóneo en aspectos tales como: asesoramiento financiero, marketing, fidelización de clientes, ampliación comercial y desarrollo productivo. Su mayor fortaleza radica en la planificación e implementación operativa, la cual se ve condicionada por el acotado o nulo desarrollo de los aspectos técnicos antes mencionados. No hay voluntad de hacer nuevas incorporaciones y evidentemente tampoco una evolución de necesidad en función del desempeño actual o de ponderar los roles y funciones requeridos. Manifiestan un fuerte rechazo a convertirse en jefes y si bien han admitido contratar personal, preferirían solo incluir familiares o personas que tengan con ellos algún vínculo afectivo.

Conclusiones

Las subjetividades no son sólo producto, son también productores y, en consecuencia, tienen potencialidad de sentido. Thompson (Thompson, 1985) recupera la categoría de experiencia para mediar entre ser social y conciencia, entre estructura y acción. Este espacio genera la posibilidad de acciones por parte de los sujetos ya que allí juegan fundamentalmente aspectos culturales: visiones de mundo, historias, preferencias, imaginarios, prejuicios, sentido común, que ofician de lugar para contrarrestar las determinaciones estructurales; en definitiva supone introducir un espacio con grados de libertad o, al menos, indeterminación.

Si bien es imprescindible ampliar las investigaciones que permitan profundizar el conocimiento de los condicionamientos subjetivos que inciden en el desarrollo organizacional; los posicionamientos subjetivos y la significación que adquieren, resultan más que evidentes en los emergentes que hemos ido destacando.

Pese a ser activos impulsores de la creación de la cooperativa, en la casi totalidad de los socios fundadores, predomina una identificación sustentada en la posición del trabajador-obrero con una notoria negación e incluso rechazo a adoptar un posicionamiento subjetivo propio de un empresario o emprendedor. Esto se evidencia en cómo piensan y construyen la organización, desde la misma definición del proyecto fundacional. Uno de los aspectos más notorios es el rechazo a asumir lo que usualmente se conoce como “riesgo empresarial. Ya hemos destacado, que comprendemos dichas personalidades como complementarias y no están asociadas indefectiblemente al rol o el origen social del sujeto. De hecho en las etapas iniciares de la toma, hubo varios trabajadores que aportaron una mirada propia del perfil emprendedor y lo lamentable y significativo, fue que ellos mismo o la asamblea los termino excluyendo de la organización; perdiendo así una heterogeneidad imprescindible.

No es objeto de este artículo determinar si esta modalidad organizacional es mejor que la existente en las empresas con las que compite la cooperativa. Lo que no se puede negar es que la particular dinámica productiva y comercial de la cooperativa, la expone no solo al no aprovechamiento del potencial organizacional, sino al debilitamiento y pérdida de algunos de sus principales clientes.

Cabe mencionar que el perfil subjetivo de sus integrantes, también supone notorias ventajas frente a la dinámica y por sobre todo la cultura organizacional de las empresas sustentadas en un criterio empresarial clásico. En tal sentido, los indicadores más preponderantes son el clima motivacional y la cohesión grupal que ha permitido afrontar etapas de crisis y no experimentar mayor malestar ante las frecuentes inestabilidades a las que se expone el actual sistema económico predominante en nuestro país y el mundo.

Lo que también se evidencia con claridad, es la falta de apoyo estatal en aspectos que van más allá de la expropiación o la línea de crédito blanda (la que dicho sea de paso nunca utilizaron los integrantes de esta cooperativa). Resulta de vital importancia el rol que pueda desarrollar el Estado municipal, provincial o nacional en pos de acompañar los procesos de transformación simbólica que supone asumir la conducción de un emprendimiento de estas características. Las carencias formativas, deberían esta suplidas al menos inicialmente, por personal técnico aportado por el Estado. Desde una perspectiva interdisciplinaria se deben consensuar e impulsar estrategias de desarrollo organizacional y humano. Las instancias de capacitación y orientación ocupacional son fundamentales para elaborar planes de carrera y reasignar funciones internas.

Por último el Estado debe apoyar y hasta fomentar los emprendimientos que supongan la recuperación de espacios productivos y de generación de fuentes de trabajo. Si esto se da en encuadres tan particulares como el de las empresas recuperadas, aún mejor en tanto supone un estímulo a la superación del modelo imperante. Sin embargo, desentenderse de los procesos que se desencadenan a partir de la instauración de tales organizaciones, no hace más que incrementar las posibilidades de fracaso y frustración, por lo cual el apoyo inicial termina siendo contraproducente, en tanto se retroalimenta la idea de que no son viables estas modalidades organizacionales sino convencionales.

Bibliografía

- Bauman, Z., (2009). Modernidad líquida. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- Dejours C. (1992) Trabajo y desgaste mental. Capítulos: 1, 2, 3, 6. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- Fontenla E. (2008) Cooperativas de Trabajo y empresa recuperadas. Buenos Aires. Editorial Intercoop.
- Gándara Feijoo, Alfonso (1984) La Sociedad Autogestionada: un proyecto liberador. Buenos Aires. Editorial Humanitas.
- Heller Pablo (2004) Fábricas Ocupadas Argentina 2000-2004. Pág. 264 /265. Buenos Aires. Ediciones Rumbos.

Hofstede G. (1999) Culturas y Organizaciones. Madrid. Alianza Editorial.

Jacob A. (1995). La noción del trabajo: relato de una aventura socio-anthro-histórica. Buenos Aires.
Publicado en el N° 4 de la Revista de Sociología del Trabajo. CEIL PIETTE.

Lévy-Leboyer C. (2000). La motivación en la empresa: modelos y estrategias. (Parte II: De la teoría a la práctica). Madrid. Editorial Gestión 2000.

Saavedra L. (2002). La dinámica del trabajo desde la perspectiva de las empresas recuperadas y auto-organizadas por los trabajadores. Buenos Aires. Equipo de Investigación "Economía Social y Desarrollo Local". FLACSO.

Schlemenson, A. (2013). Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia. Buenos Aires. Editorial Granica.

Schlemenson, A. (1990): La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Urtizbera F. (2012) "Condicionantes psíquicos del desarrollo organizacional". Buenos Aires. Publicado en actas del X Congreso Internacional de Estudios del Trabajo.

Los autores

Coordinador

Martín Erralde

Especialista en Administración de Negocios de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Lic. en Psicología (UNLP). Profesor Titular Ordinario de Psicología Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Jefe de Trabajos Prácticos ordinario de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas (UNICEN). Fue profesor de Posgrado de Psicología Institucional en la Maestría en Salud Pública, Facultad de Ciencias Médicas (UNLP). Desde 1995 participa en proyectos de consultoría y capacitación en el Estudio Saccone & Asociados de la ciudad de La Plata y desde 2010 es Director de Recursos Humanos de la Consultora Management & Fit. Su experiencia profesional se vincula con procesos de consultoría y capacitación en comportamiento organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, equipos de trabajo, comunicación, gestión del cambio, clima y calidad de vida laboral, factores de riesgo psicosociales y aprendizaje organizacional.

Autores

Biedma, Guadalupe

Técnica en Cooperativas, Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Estudiante de 5to año de la carrera de Licenciatura en Administración (UNLP). Curso de Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades sin fines de lucro, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Participa como coordinadora y colaboradora de diversos trabajos de extensión e investigación, de la Facultad de Psicología (UNLP) y de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Ha brindado capacitaciones en distintas cooperativas y en la Federación de Cooperativas de Trabajo –FECOOTRA-. Se desempeña en el ámbito privado como administrativa en la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires.

Cutrona, María Pilar

Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Ayudante Ad-honorem de la Cátedra Psicología Organizacional, materia de 4° año de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Egresada del Programa Nacional de Formación en ética para el desarrollo -Programa Amartya Sen "2000 jóvenes por una economía con rostro humano"- de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata y participó como estudiante consultora en el Proyecto de Extensión "Co equipo: Asesoramiento técnico a organizaciones" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional

de La Plata. Actualmente se desarrolla en el ámbito privado en asesoría impositiva de diversos clientes.

Luengo, Cristian Ariel

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajó en diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, desempeñándose en áreas de Gestión de Procesos, Marketing, Calidad y de Personal. Actualmente trabaja en la Coordinación Administrativa de una dependencia de la Universidad Nacional de La Plata y como Responsable de Calidad en un Laboratorio de Informática perteneciente a la misma. Ayudante Adscripto Ad-honorem de la Cátedra Psicología Organizacional, materia de 4° año de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Cs Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Alumno de la Maestría en Finanzas Públicas provinciales y municipales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Miembro del Equipo del Proyecto de Extensión llamado “Trabajo y Discapacidad”, Secretaría de Extensión de la UNLP.

Manuele, Matías

Licenciado en Sociología, Magíster en Desarrollo Sustentable (UNLa) y Magíster en Desarrollo Local e Innovación Territorial de la Universidad de Alicante (España). Es Profesor Adjunto a cargo de la cátedra de Sociología de las Organizaciones y del Taller Organizaciones y Territorio (FAHCE-UNLP), además de Ayudante en las cátedras de Psicología Organizacional (FCE-UNLP) y Teoría Social (FTS-UNLP). Ha sido becario de estudios y perfeccionamiento de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (2001-2004), participando en tres PiyD y en ocho Proyectos de Extensión Universitaria. Trabajó en la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires (2005-2010) donde fue Director de Promoción y coordinador del área Sitios de Memoria; y desde el año 2010 trabaja en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, en asistencia a víctimas y en diseño y desarrollo de acciones de capacitación y formación.

Mennucci, María Florencia

Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Profesora Adscripta de la Cátedra Psicología Organizacional, de la carrera Licenciatura en Administración (UNLP). Docente a cargo del Seminario Gestión de Personas e Ideas, de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Se desempeña profesionalmente como consultora organizacional en el ámbito privado, público y organizaciones de la sociedad civil. Brinda asesoramiento y desarrollo de proyectos de diseño estratégico en empresas, vinculado a la gestión de personas, gestión general, y estrategias organizacionales. Ha dado conferencias y talleres relacionados a temáticas de gestión de personas y cambio organizacional. Es Coach Ontológico Certificada por ICF – International Coach Federation.

Urtizberea, Facundo Esteban

Especialista en Psicología del Trabajo y las Organizaciones (Colegio de Psicólogos de Bs. As.). Especialista en Gestión Pública (UNLP). Licenciado y Profesor en Psicología en la Universidad Nacional de La Plata. Profesor Titular de Psicosociología de las organizaciones de la Facultad de Ciencias Sociales (UNICEN) y Psicología del Trabajo de la Facultad de Ingeniería (UCALP). Jefe de Trabajos Prácticos en Psicología Laboral de la Facultad de Psicología (UNLP) y Docente en Psicología Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Director de diversos proyectos de investigación y extensión. Miembro de APSILA y RIPOT. Ha dictado seminarios y conferencias en el país y en el exterior. Cuenta con diversas publicaciones en revistas científicas, especializadas en Psicología del Trabajo. Consultor del Ministerio de Trabajo de la Nación y Director de Modernización Administrativa en la Municipalidad de La Plata. Con amplio recorrido profesional como analista organizacional, selector de personal y director de RH.

Psicología de las organizaciones : perspectivas conceptuales y experiencias profesionales /
Martín Erralde ... [et al.] ; coordinación general de Martín Erralde. - 1a ed. - La Plata :
Universidad Nacional de La Plata ; La Plata : EDULP, 2018.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-34-1678-5

1. Organizaciones. 2. Liderazgo. I. Erralde, Martín II. Erralde, Martín , coord.
CDD 158.4

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina
+54 221 427 3992 / 427 4898
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2018

© 2018 - Edulp

S
sociales



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA