

III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo "VI Jornadas Universitarias.
"La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo".
Buenos Aires 3|4| 5 septiembre 2009 Facultad de Psicología | UBA

**TÍTULO: CARTOGRAFÍAS PARA ORGANIZACIONES EN CRISIS: LA
CONSTRUCCIÓN DE DISPOSITIVOS**

AUTORES: LIC. CAROLINA RAMOS LUNA / DR. ANTONIO H. VALLI

Áreas temáticas involucradas:

Abordajes creativos del psicólogo ante la crisis/
Clima, cultura y comunicación organizacional/

Lic. Carolina Ramos Luna
Dirección Postal: Santiago del Estero 108, 4° piso Dpto. "C". Ciudad de Neuquén.
Argentina TEL. (0299) – 4475415 / Cel (0299) 154 089 378
E-mail: cinefiliasur@fibertel.com.ar

III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo" "VI Jornadas Universitarias. "La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo". Buenos Aires 3|4| 5 septiembre 2009 Facultad de Psicología | UBA

TÍTULO: CARTOGRAFÍAS PARA ORGANIZACIONES EN CRISIS: LA CONSTRUCCIÓN DE DISPOSITIVOS

AUTORES: LIC. CAROLINA RAMOS LUNA / DR. ANTONIO H. VALLI

RESUMEN

Compartimos nuestra experiencia cartográfica e interdisciplinaria –entre la psicología del trabajo y la medicina laboral- en la Dirección de Salud Ocupacional de la Sub Secretaría de Salud de la Provincia de Neuquén.

Actualmente en nuestro país la salud pública resulta un organismo en crisis *permanente*, nuestra provincia no es ajena a esta realidad.

Sabemos de las implicancias que trae para la salud de los trabajadores, un clima laboral desfavorable: aumento del ausentismo, enfermedades psicosomáticas, violencia institucional, agravamiento de enfermedades crónicas, crisis de identidad, etc.

Intentamos que nuestros dispositivos de intervención, resulten hacia el mejoramiento de la calidad de vida en los espacios de trabajo.

Cuando hablamos de la construcción de dispositivos –perspectiva deleuziana- para organizaciones en crisis, hablamos de experiencia en terreno, teoría sostenida en la práctica. Intentamos que los dispositivos sean mecanismos que "*hagan hablar*" a la crisis organizacional, es el punto de encuentro y conflicto entre el orden instituido y la fuerza instituyente que debe ser decodificada. Para ello un proceso diagnóstico minucioso y participativo será el punto de inicio de las futuras sugerencias para el cambio.

PALABRAS CLAVES: DISPOSITIVOS- ORGANIZACIONES- CRISIS- CAMBIO

III Latin American Congress on Labor Psychology" "VI University Sessions. "The Crisis Seen as an Opportunity: the Creative Approach as from Labor Psychology". Buenos Aires 3|4| 5 September 2009 School of Psychology | UBA

TITLE: CARTOGRAPHY FOR ORGANIZATIONS IN CRISIS: CONSTRUCTING DEVICES

AUTHORS: LIC. CAROLINA RAMOS LUNA / DR. ANTONIO H. VALLI
FROM: NEUQUÉN, ARGENTINA

ABSTRACT

We share cartographic and cross-sectional experiences – between labor psychology and labor medicine - in the Labor Health Office of the Health Under-Secretariat of the Province of Neuquen.

At present, in our country, public health is a body under a *permanent* crisis, and our province is not alien to the said reality.

We are well aware of the implications of having an unfavorable labor environment for workers' health: increasing absenteeism, psychosomatic affections, institutional violence, more serious chronic diseases, identity crisis, etc.

We intend that our intervention devices bring in improvement of life quality in labor scenarios.

When we speak about constructing devices – Deleuzian perspective – for organizations undergoing a crisis, we are referring to field experience, practice-based theory. We intend the said devices to become "*talk enablers*" regarding the institutional crisis, the meeting and conflict point between the order set and the implied force which has to be decoded. Therefore, a detailed and comprehensive diagnostic process would be the starting point for future change-oriented suggestions.

KEY WORDS: DEVICES- ORGANIZATIONS- CRISIS- CHANGE

Sobre los autores:

Nombre y apellido: **Carolina Ramos Luna**

E-Mail: saocupacional@yahoo.com.ar

Licenciada en Psicología recibida en la Universidad Nacional de Córdoba, en donde ha sido investigadora y docente de la Facultad de Psicología y de la Escuela de Cine y TV -en Antropología Cultural, Psicología Social y Seminario de Etnografía-

Participó en investigaciones del Centro de Investigaciones de la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba.

Psicoterapeuta de adultos en modalidad individual y grupal.

Coordina talleres y cursos de formación sobre Salud Ocupacional y Clima Laboral.

Desde el 2006 se desempeña profesionalmente en el área de Psicología Laboral de la Dirección de Salud Ocupacional de la Subsecretaría de Salud de la Provincia de Neuquén

Actualmente vive en la ciudad de Neuquén.

Nombre y apellido: **Antonio Héctor Valli**

E-Mail: saocupacional@yahoo.com.ar

Médico recibido en la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Medicina Laboral y en Clínica Médica.

Se ha desempeñado como docente de la Universidad Nacional de Buenos Aires en Medicina Interna - Cátedra VIII.

Ha sido Director Médico del Hospital de la ciudad de Centenario, provincia de Neuquén, así como de otras organizaciones de Salud.

Se ha desempeñado también como asesor médico de distintas entidades médicas y empresas.

Coordina talleres y cursos de formación sobre Salud Ocupacional y Clima Laboral.

Desde el año 2004 dirige la Dirección de Salud Ocupacional de la Sub- Secretaría de Salud de la Provincia de Neuquén.

Actualmente vive en la ciudad de Plottier, a 6 Km. de Neuquén capital

Los autores han escrito los libros

“LA SALUD OCUPACIONAL Y EL AUSENTISMO –EXPERIENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA- “Buenos Aires, Editorial Dunken, 2007.

CLIMA LABORAL – DIAGNÓSTICO Y TRANSFORMACIÓN- Neuquén, Editorial de la Universidad Nacional del Comahue. 2008

Han sido reconocidos por sus colegas -debido a la originalidad del abordaje y enfoque de la salud ocupacional- con los siguientes premios:

- Premio de las Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, septiembre, 2006.
- Premio Dr. Bernardino Sumiacher al Mejor Trabajo científico -Asociación de Medicina del Trabajo -Provincia de Santa Fe XIV Congreso Argentino de medicina del trabajo, octubre, 2006.
- Premio Ramazzini al mejor trabajo científico - FAMETRA, octubre 2006.

Entre otros, han presentado los siguientes trabajos:

- TRABAJO PREMIADO “La ética como una construcción colectiva: la búsqueda de la salud de los trabajadores de la salud” en *Terceras Jornadas universitarias de Psicología del trabajo La ética en la praxis del psicólogo laboral - Septiembre 2006 – Buenos Aires*
- TRABAJO PREMIADO “La salud ocupacional en los hospitales públicos: aportes y desafíos para organizaciones en crisis” Congreso Argentino Medicina del trabajo Premio Dr. Bernardino Sumiacher al Mejor Trabajo científico -Asociación de Medicina del Trabajo -Provincia de Santa Fe XIV Congreso Argentino de medicina del trabajo, octubre, 2006. Premio Ramazzini al mejor trabajo científico - FAMETRA, octubre 2006.
- “Violencia en hospitales: un nuevo desafío para la salud ocupacional” en el Congreso Internacional de Salud Ocupacional 25 Aniversario 1982 - 2007 11º Jornadas de la Sociedad de Medicina del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, noviembre 2007
- “Un enfoque integral sobre salud ocupacional” presentado en el Encuentro de Bibliotecarios del INTA Manfredi. Córdoba 12 de septiembre, 2007
- “Posibles indicadores diagnósticos del clima laboral: una experiencia de trabajo en salud pública” presentado en el 1º Congreso latinoamericano de Psicología del trabajo, UBA, septiembre, 2007

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN

2. OBJETIVOS

3. FUNDAMENTACIÓN

3.1 UN EQUIPO INTERDISCIPLINARIO: HACIENDO MAPAS “*LEGIBLES*” EN ORGANIZACIONES EN CRISIS

3.2 EL IMPACTO EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

4. DESARROLLO

4.1 EL HOSPITAL PÚBLICO: UNA ORGANIZACIÓN EN CRISIS PERMANENTE

4.2 CARTOGRAFÍAS Y DISPOSITIVOS

4.3 LA CRISIS: INCERTIDUMBRE AUTORESPONSABILIDAD Y POSIBILIDADES CREATIVAS

5. METODOLOGÍA

5.1 EL MISMÍSIMO TRABAJO DE CAMPO

5.2 DISPOSITIVOS EN ACCIÓN: ALGUNAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA

6) CONCLUSIONES

7) BIBLIOGRAFÍA

8) NOTAS Y REFERENCIAS

•

TÍTULO: CARTOGRAFÍAS PARA ORGANIZACIONES EN CRISIS: LA CONSTRUCCIÓN DE DISPOSITIVOS

1. INTRODUCCIÓN

*Es siempre en una crisis cuando Foucault descubre una nueva dimensión, una nueva línea.
Los grandes pensadores son algún tanto sísmicos; no evolucionan,
sino que avanzan por crisis, por sacudidas...*

Qué es un dispositivo?
Gilles Deleuze

Hace ya 4 años que venimos participando de estas Jornadas Universitarias que desde el 2007 se constituyen en Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Realizando cartografías desde distintos puntos *geográficos* de la organización: La ética como una construcción colectiva: la búsqueda de la salud de los trabajadores de la salud (2006) ¹; Posibles Indicadores diagnósticos del clima laboral: una experiencia de trabajo en salud pública (2007) y Violencia en organizaciones de salud.

Gracias a la generosidad de las autoridades del congreso pudimos presentar nuestros dos libros: La salud ocupacional y el ausentismo –Experiencia en una organización pública (2007) y Clima Laboral –Diagnóstico y Transformación (2008).

Historiando nuestra participación en estas instancias, es que en la actualidad queremos compartir especialmente nuestra experiencia cartográfica e interdisciplinaria –psicología del trabajo y medicina laboral, en la Dirección de Salud Ocupacional de la Sub Secretaría de Salud de la Provincia de Neuquén- en la elaboración de posibles dispositivos para accionar en organizaciones en crisis.

Desde esta perspectiva, la psicología aporta activamente en el campo de *la salud de los que trabajan en salud* y es allí donde intentamos que nuestras intervenciones, resulten hacia el mejoramiento de los espacios de trabajo y del clima laboral.

Cuando hablamos de la construcción de dispositivos –desde una perspectiva deleuziana - para organizaciones en crisis, hablamos de experiencia en terreno, teoría sostenida en la práctica. Teoría y práctica de las organizaciones en crisis, construida a partir de las intervenciones realizadas por nuestro equipo de trabajo.

Intentamos que los dispositivos sean mecanismos que “*hagan hablar*” a la crisis organizacional, ese es el punto de encuentro y conflicto entre el orden instituido y la fuerza instituyente que debe ser decodificada. Para ello un proceso diagnóstico minucioso y participativo será el punto de inicio de las futuras sugerencias para el cambio.

2. OBJETIVOS

- Compartir la experiencia de trabajo y búsqueda –en un equipo interdisciplinario que incluye a una profesional de la psicología y a médicos laborales- acerca de la construcción de un dispositivo para el diagnóstico e intervención en organizaciones en crisis.
- Indagar conceptual y empíricamente a qué se refiere el término dispositivo a partir de Gilles Deleuze.
- Elaborar a partir de la práctica y de ciertos aportes teóricos, cartografías, marcos de referencias posibles para la construcción de dispositivos eficaces y acordes a nuestra tarea en el campo en donde se articulan la psicología del trabajo y la salud ocupacional.

3. FUNDAMENTACIÓN

3.1 UN EQUIPO INTERDISCIPLINARIO: HACIENDO MAPAS “LEGIBLES” EN ORGANIZACIONES EN CRISIS

La Dirección de Salud Ocupacional de la Sub Secretaría de Salud de la Provincia, es un organismo que nace a partir de un diagnóstico inicial en el 2004². Esta dirección cuenta con:

- un Área de Juntas Médicas.
- el Área de Medicina Laboral Hospitalaria.
- y el Área de Intervención – Mediación e Investigación.

El rol del profesional psicólogo, actualmente se define en dos instancias principales:

- Dentro del Área de Junta Médica realizando actividades de psicodiagnóstico para profundizar y delimitar diagnóstico diferenciales.
- Y dentro del Área de Mediación e Investigación que es desde donde desarrollamos lo que compartimos en el presente trabajo.

La Organización Mundial de la Salud define a la salud ocupacional como *aquella actividad multidisciplinaria destinada a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes*. Intentamos sumarnos a este enfoque y aportar modelos interdisciplinario de análisis, diagnóstico e intervención del contexto laboral que repercute en la salud del trabajador del sistema público de salud, construyendo así, una mirada global que incluya el abordaje organizacional.

Modelo interdisciplinario que incluye profesionales psicólogos y médicos laborales, siendo necesario en determinados momentos inter-consultas con profesionales de la filosofía y de la antropología. Sugerimos amplitud en la mirada de la complejidad actual. En reiteradas oportunidades de debe trabajar articuladamente con áreas de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Asesoría Legal, etc.

Con la trama que vamos construyendo, en el proceso diagnóstico intentamos armar mapas legibles de lo que está sucediendo en la organización. Generalmente es un sector, un grupo, un área que nos convoca a partir de una demanda específica.³

3.2 EL IMPACTO EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Sabemos de las implicancias que trae para la salud de los trabajadores, un clima laboral desfavorable: aumento del ausentismo, enfermedades psicosomáticas, violencia institucional, agravamiento de enfermedades crónicas, crisis de identidad, etc.

Entre las perturbaciones corporales que habitualmente se encuentran en los trabajadores expuestos a situaciones de estrés en su vida profesional pueden citarse:

1. síntomas musculares (tensión, dolor, contracturas)
2. síntomas gastrointestinales (dispepsia, indigestión, vómitos, estreñimiento, irritación del colon)
3. síntomas cardíacos (palpitaciones, arritmias, dolor inframamilar)
4. síntomas respiratorios (disnea, hiperventilación)
5. síntomas del sistema nervioso central (reacciones neuróticas, insomnio, debilidad, desmayos, dolores de cabeza)
6. síntomas genitales (dismenorrea, frigidez, impotencia)
7. Hipertensión

Todo ello hace que aparezcan dificultades en procesar experiencias internas, dejando al trabajador completamente vulnerable a contraer síntomas psicosomáticos.

El desgaste profesional se podría definir como una respuesta negativa al *estrés laboral crónico*, aparece cuando fallan las estrategias funcionales que el trabajador emplea habitualmente.

El Burn out o estrés crónico, se describe fundamentalmente en tres ejes:

1) cansancio emocional (fatiga emocional, física y mental, falta de entusiasmo, sentimientos de impotencia e inutilidad)

2) despersonalización (desapego de la persona del paciente, sentimientos negativos, actitudes de cinismo, distancia personal, automatismos)

3) pérdida de eficacia (Falta de realización personal en el trabajo, tendencia a desvalorizarse en la habilidad laboral, insatisfacción en el rol profesional, desmotivación)

Este síndrome puede repercutir y evolucionar de distintas formas:

- PSIQUIÁTRICAS (deterioro de la persona, depresión crónica, disfunción familiar grave, adicciones, impulsividad, etc.)
- SOMÁTICAS (cuadro de estrés manifestación muscular, endocrina, nerviosa, circulatoria)
- ORGANIZACIONALES (deterioro en las relaciones laborales, rivalidades, individualismo, rivalidades, fallas operativas reiteradas, desmotivación etc.)

(RAMOS LUNA, VALLI, 2008)

4. DESARROLLO

4.1 EL HOSPITAL PÚBLICO: UNA ORGANIZACIÓN EN CRISIS PERMANENTE

Las organizaciones en la actualidad están más que permeables a lo que pasa a sus alrededores. El contexto irrumpe muchas veces traumáticamente en el interior de las mismas.

Un paciente en una guardia de un hospital patea la puerta para ser atendido, los trabajadores del lugar ya han aprendido una forma de abrir la puerta para no ser agredidos; niños en situación vulnerable viviendo en los pasillos de un hospital; una madre busca a la docente que desaprobó a su hijo para castigarla; una mujer que vive una situación de violencia familiar pide ayuda en su trabajo, el esposo en una crisis violenta destruye el lugar, etc...

Todos hechos reales que vivimos en las organizaciones, en donde los límites entre lo público y lo privado se hacen cada vez más borrosos. Situación que desorganiza y caotiza el escenario...

Clima Laboral – Diagnóstico y Transformación
Antonio Valli – Carolina Ramos Luna

En la actualidad, el hospital público se constituye en una organización compleja, caja de resonancia de la conflictiva social. En nuestra realidad regional se nos presenta como una organización en crisis, escenario propicio desde donde comprender los procesos de salud-enfermedad de quienes allí trabajan.

Hemos podido observar que muchas veces no se abordan los conflictos interpersonales dentro de la organización y que su cronificación en el tiempo produce la *medicalización del conflicto*. Cuando la desavenencia ha producido afectos en la salud y no hay respuestas organizacionales el trabajador presenta *certificado médico/psicológico/psiquiátrico*. Siendo un conflicto de orden interpersonal que podría resolverse con una intervención organizacional con menos costos emocionales, organizacionales, económicos, etc.

Desde la Dirección de Salud Ocupacional intentamos aportar modelos de análisis, diagnóstico e intervención del contexto laboral que repercute en la salud del trabajador

del sistema público de salud, construyendo así, una mirada global que incluya el abordaje organizacional. Instamos a poner la mirada más allá de lo individual, es decir ampliar la visión sobre la organización de salud.⁴

4.2 CARTOGRAFÍAS Y DISPOSITIVOS

...una cartografía que se hace y rehace permanentemente
de manera tal de que un punto
se puede llegar a vincular a cualquier otro en cualquier momento.

Deleuze esquizoanalista
Sueley Rolnik

Cuando hablamos de cartografías, lo hablamos desde una concepción deleuziana. Empezamos nuestras cartografías desde que nos llega el *pedido de ayuda* y desde allí se va construyendo la demanda.

En el intento de comprender y desenmarañar la complejidad de la realidad actual hemos buceado por los campos de la filosofía que desde su riqueza nos da pistas para nuestro trabajo. Así fue el *encuentro* con Gilles Deleuze y en relación a su complejidad de discurso y planteos, para entenderlo/comprenderlo y descubrirlo, vamos también elaborando cartografías por sobre sus textos, así como también recorriendo otros autores que lo han abordado y enriquecido con sus relecturas.

En una demanda concreta que refiere a una organización (ya sea grupo, sector, etc.) aparecen itinerarios posibles que van redefiniendo continuamente esa realidad. Participamos como cartógrafos, como antropólogos llegando por primera vez a *tierras desconocidas*, nos dejamos sorprender por “*lo nuevo*”, por eso que aparece como problemático, conflictivo, incómodo.

Para Rolnik el proceso de elaboración de cartografías se refiere a la posibilidad de ir abriendo en el pensamiento, la posibilidad de trasponer los límites de lo visible y así ir constituyendo territorios nuevos, el cartógrafo crea mapas a través de su cuerpo, de sus ojos procurará captar el estado de las cosas, su clima, su sentido. (ROLNIK, 1993).

El Dr. Hernán Kesselman describe que para él, entrenarse como cartógrafo es acostumbrarse a la tensión de ser artistas científicamente y científicos artísticamente. Plantea la tarea como la construcción de una obra de arte. Para él un cartógrafo interpreta esos datos del mapa y los conecta con los datos que le configuran sus sensaciones y marcos de referencia. (KESSELMAN, 1999)

Para Deleuze y Guattari los acontecimientos están constituidos por líneas. Un mapa es un conjunto de líneas diversas que funcionan al mismo tiempo. En una cartografía se pueden marcar caminos, relaciones, movimientos con coeficientes de suerte y peligro (TORTOLERO, 2009)

En los momentos previos al abordaje de una organización en crisis y también en el diagnóstico, nos detenemos en la categoría *tiempo*. Por un lado está el tiempo cronológico, el secuencial, las horas, los días, un acontecimiento que sigue al otro. Por otro lado se encuentra el tiempo del devenir, no lineal, discontinuo. Es el tiempo que no está sujeto a las reglas de la sucesión ni de la homogeneidad, no está sujeto al calendario. Este nos interesa particularmente, allí en ese devenir suceden las cosas: aparece el síntoma y así también puede aparecer la posibilidad de algo nuevo, la posibilidad de crear...

Desde las determinaciones lógicas del entendimiento, el presente aparece vinculado al pasado que lo legitima, pre-anuncia el porvenir. Y así muchas conflictividades se definen como *sin salida, terminales, con final anunciado*. Entonces, *cómo modificar ese desarrollo lineal de sucesos? Cómo interactuar para que ocurra lo imprevisible? Cómo producir un corte que transforme?* Un flujo transformador que produzca algo distinto, diferente, que nos obligue a ser otros, una novedad que permita la productividad de un deseo vivo, que nazca de modos alegres de vivir que como dice Deleuze permita *inventarse un modo de ser* para uno mismo.⁵

Un dispositivo se nos presenta como una herramienta para adentrarnos en las cartografías organizacionales y críticas.

Cuando Deleuze se pregunta qué es un dispositivo, él mismo va ensayando respuestas: *una especie de ovillo o madeja, un conjunto multilineal ...desenmarañar las líneas de un dispositivo es en cada caso levantar un mapa, cartografiar, recorrer tierras desconocidas, y eso es lo que Foucault llama trabajo en terreno...son máquinas para hacer ver y para hacer hablar...cada dispositivo tiene su régimen de luz, la manera en que ésta cae, se esfuma, se difunde, al distribuir lo visible y lo invisible, al hacer nacer o desaparecer el objeto que no existe sin ella.* (DELEUZE, 1990; 155)

Deleuze distingue cuatro líneas principales que componen un dispositivo:

Líneas de visibilidad: los dispositivos tienen como primera función hacer ver...

Líneas de enunciación: su función es hacer hablar a través de la producción de un régimen de enunciación concreto. Estas líneas determinan el espacio de lo enunciable, aquello que puede ser dicho...

Líneas de fuerza: añaden la tercera dimensión que permite al dispositivo ocupar un determinado lugar en el espacio, adoptar una forma concreta. Recorren la interioridad de dicho espacio (o mas bien lo atraviesan) y regulan el tipo de relaciones que pueden producirse.

Líneas de subjetivación: se refieren al individuo y describen las condiciones en las que se convierte en sujeto/objeto de conocimiento, definen procesos y funcionan como líneas de fuga...el sí mismo no es ni un saber ni un poder. Es proceso de individuación que tiene que ver con grupos o personas y que se sustrae a las relaciones de fuerzas establecidas como saberes constituidos... (MORO ABADÍA, 2003; 38,39)

Estos aportes son una parte de lo que conforma nuestro encuadre teórico/práctico desde el cual nos posicionamos para adentrarnos en la conflictividad de las organizaciones. La Psicología, la Medicina Laboral y la Filosofía preponderantemente, conforman nuestra caja de herramientas en esta propuesta de trabajo organizacional.

4.3 LA CRISIS: INCERTIDUMBRE AUTORESPONSABILIDAD Y POSIBILIDADES CREATIVAS

*...ya no son más primero las situaciones estables y las permanencias lo que nos interesa, sino las evoluciones, las crisis, las inestabilidades...
ya no más lo que permanece, sino también lo que se transforma...*

El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales
George Balandier

Con este enfoque nos posicionamos de una manera diferente frente a la incertidumbre: la tomamos como aliada. En un primer momento no nos resistimos a ella, no ejercemos fuerzas que la repriman, todo lo contrario, inicialmente nos paramos en ella. Aceptarla o no, no es un impedimento para que exista, siempre estará allí.

Las mismas crisis generan hendiduras por las que se asoman posibilidades. En el proceso diagnóstico se empiezan a iluminar otras aristas del problema y frente a esta situación límite se vislumbran posibilidades de cambio. No siempre las crisis generan cambios positivos para quienes las viven. No se dirigen espontáneamente hacia un

mejoramiento, o por lo menos inmediato, como para hacer una evaluación que posibilite bienestar concreto para quienes la están transitando.

La crisis vital es una experiencia vivencial que se podría denominar experiencia “límite”, en donde la persona, el grupo o la organización tiene la sensación de precipitarse en su propio abismo.⁶

La crisis como potencia significa todo lo que puede ser, lo que está por ser...un tiempo de oportunidad para liberarse de lo establecido y crear alguna forma nueva para superar lo conocido que ya se ha vuelto ineficaz. Consideramos a las crisis organizacionales como el quiebre desde donde puede surgir una demanda implícita o explícita de cambio.

Ante un clima laboral desfavorable que repercute negativamente en los procesos de salud-enfermedad de los trabajadores y en la productividad laboral, puede acontecer una situación puntual o la sumatoria de situaciones que contribuyan a que se busque ayuda externa para resolver esta problemática.

5. METODOLOGÍA

5.1 EL MISMÍSIMO TRABAJO DE CAMPO

Cada trabajo que empieza, para nosotros significa *un empezar de cero*. Con esto queremos decir que paralelamente que iniciamos *la escucha* de la demanda, iniciamos una búsqueda de bibliografía que se asocie a lo que vamos descubriendo. No solo la bibliografía especializada y actualizada nos sirve como referente sino también el cine y la literatura.⁷ Proponemos el concepto de *montaje* de Deleuze a manera de ir construyendo un collage que nos permita significar y referenciar lo que va apareciendo en la sintomatología organizacional. Así vamos iniciando una cartografía que construye un dispositivo absolutamente flexible y dinámico que esperamos sea acorde a cada problemática.⁸

A pesar de la flexibilidad y ductibilidad del dispositivo, el trabajo de campo requiere de cumplimentar pasos metodológicos imprescindibles que estructuran y ordenan de alguna manera la caoticidad de la crisis sintomática que es posible intente “pegarse” a nosotros, y un buen encuadre favorece a que esto no suceda.

Resulta fundamental tener en cuenta que el diagnóstico conforma un proceso de varias etapas que en nuestro caso, incluye:

1. **Análisis de Demanda:** *quienes la realizan? De qué manera lo hacen? Verbalmente, por escrito? Existe un acontecimiento que determina que no se puede esperar a que se lleve a cabo todo el proceso? Por ejemplo: violencia.*

Caso en el que se interviene urgentemente a través de una denuncia o sanción. Se requiere atención en crisis y luego sí trabajar con proceso diagnóstico.

2. **Búsqueda bibliográfica científica y actualizada** sobre la temática específica de cada demanda en la que iniciamos nuestro trabajo.
3. **Recabación de información organizacional:** Indagación de indicadores diagnósticos. Entrevistas informantes claves, talleres de diagnóstico participativo⁹, recorridos etnográficos.
4. **Sistematización y análisis de la información obtenida.**
5. **Construcción de hipótesis de trabajo.**
6. **Redacción Informe.**
7. **Devolución** por escrito en reunión de trabajo a todas las partes intervinientes (en lo posible por áreas o sectores y si es necesario diferenciar el contenido de los informes según jerarquías y modalidad de comunicarlo según los receptores, por ejemplo si está orientado a técnicos o niveles de conducción, etc. Si bien la información es la misma se deben considerar aspectos específicos que interesen a cada área).
8. **Sugerencia de posibles líneas de acción transformadora.**
9. **Intervención** (administración de estrategias diversas según hipótesis y recepción de la devolución realizada)
10. **Seguimiento en el tiempo y evaluación de resultados.**

Siempre que iniciamos un trabajo diagnóstico, de intervención, de consultoría, etc. tomamos el compromiso ético en cumplimentar con todos los pasos del proceso, esto lo aclaramos debido a que no siempre se realiza y esto ocasiona un deterioro en la confianza y en la identidad de los sectores diagnosticados intervenidos, investigados; generalmente lo que se encuentra ausente es la instancia de devolución.

La ética debe estar presente como un valor permanente en nuestra tarea, se nos presenta como una construcción colectiva posible que puede generarse desde diversos lugares: desde los trabajadores de una organización; y en relación a estos primeros desde los psicólogos laborales, consultores, etc. que intervienen en esos escenarios.¹⁰
(VALLI, RAMOS LUNA, 30)

5.2 DISPOSITIVOS EN ACCIÓN: ALGUNAS CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA

*“Intervenir en una institución es operar sobre la capacidad de cambio...
Es promover la conciencia y la necesidad de transformación.
Es también interpretar los indicadores de realidad y de problematización.
Descubrir los obstáculos es modificar las condiciones cristalizadas en la que trabajan y se desarrollan los individuos y los grupos involucrados en la vida institucional.*

Gustavo Aruguete

Por lo general nos encontramos con situaciones límites, somos convocados a partir de hechos sumamente conflictivos. Empezamos a operar en una tarea que es sumamente intensiva y por momentos desgastante por la agresividad, la depositación y la proyección de las negatividades en nosotros o en otros (el otro compañero, el gobierno, el jefe, las autoridades, la política, el presidente, etc.).

No tenemos una cultura que nos permita darnos cuenta gradualmente y anticiparnos o prever el conflicto que se presenta como un quiebre entre lo conocido/lo esperable y lo inmanejable. Se genera de esta manera un “*vacío potencial*”.

Un vacío que puede ser utilizado estratégicamente. Aparece un “*no saber cómo seguir*” y esta es la hendidura de la que hablábamos anteriormente. Es por donde puede empezar a surgir un acto creador, modificador, renovador, posibilitador... un acto que empiece a modificar la realidad de un clima laboral conflictivo.¹¹

Para que la transformación se concrete debe haber un interjuego de fuerzas entre lo que deposita en el otro y el valor central de la autoresponsabilidad en los procesos de cambio (líneas de fuerza).

La autoresponsabilidad se refiere al acto voluntario de asumir la consecuencia ética de los actos humanos, implica asumir la responsabilidad que tengo yo en el cambio organizacional.

La gestión organizacional sería una la habilidad de gestionar grupos humanos, habilidad que demanda una formación psicológica y social: liderazgo, motivación laboral, gestión de conflictos, manejo de grupos humanos, toma de decisiones, solución de problemas e innovación creativa. Sin olvidar...que las organizaciones no flotan en un “vacío social” pues las organizaciones son sistemas sociales complejos (sistemas simbólicos de roles y valores autogenerador y autoreferenciales) políticos, es decir sujetos a “relaciones de poder”” (PASTOR et al., 2007)

Empezar a cartografiar en una organización en crisis tiene sus riesgos. Consideramos que los profesionales que se aboquen a estas tareas de intervención organizacional se encuentren preparados para enfrentarse a las conflictividades extremas, a las tensiones que tironean e intentan entrapar a quien se atreve a ingresar a conocer lo que por allí acontece.

Presentaremos algunas cuestiones que desde nuestra tarea en la construcción de un dispositivo para la intervención organizacional fuimos descubriendo:

- La mirada interdisciplinaria nos enriquece, nos ayuda, nos alivia, nos sostiene. Para ello debe haber respeto frente a la tarea del otro. Confianza en la mirada plural que multiplica sentidos y alternativas.
- Esencial es la realización de un buen diagnóstico de la situación: *para qué nos convocan?*. Tratar de desentrañar el contenido latente implica conocer cuáles serán las posibles dificultades y obstáculos con los que nos encontraremos en nuestra tarea. Si bien la resistencia es un fenómeno normal dentro de los procesos de cambio, hemos tenido situaciones que después de habernos convocado y del “*enamoramiento*” inicial –del cual también hay que mantenerse a distancia operativa- aparece el boicoteo, la dificultad y la feroz resistencia que han parado totalmente la tarea para la que fuimos convocados. Creemos que cuando sucede esto hay que “soltar”, “correrse”, no es el momento. No somos nosotros los que provocaremos el cambio, nosotros colaboramos, sugerimos y acompañamos. Compañeros de ruta de un camino que se inicia.¹²
- Lamentablemente muchas veces se banalizan **las técnicas activas grupales**, tales como **el psicodrama**. Se ha puesto muy de moda la realización de “*tallercitos*” en las organizaciones o grupos, sin continuidad, sin seguridad ni confianza psicológica, sin devoluciones *serias y confiables*, ni contención y seguimiento de lo que se genera. Espacios en los que aparecen frases como “*ahora, decile a fulanito lo que no te gusta de él y después abrazalo*”, o “*ahora nos vamos a decir lo que nos molesta de nuestros compañeros*”, “*nos vamos a abrazar con quien no nos llevamos bien*”...etc. estas actividades suelen ser realizadas por personas que no tiene práctica ni formación intensiva en el tema y son situaciones que pueden disparar serias conflictividades, agresividad, vulnerabilidad, indiscriminación de temáticas que aparecen y no tienen que ver

con lo laboral, etc. Un buen diagnóstico de la demanda hace que podamos elegir o no trabajar con determinadas técnicas activas (líneas de fuerza). Sugerimos para quienes no poseen formación adecuada en estos temas evitar estas actividades.

- **Las escenas psicodramáticas**¹³ las utilizamos en algunos procesos diagnósticos. Permiten una integración mente-cuerpo-grupo ya que interviene lo corporal como aspecto integrativo. Generan un espacio de reflexión sobre el sentido de lo que se está dramatizando: la vivencia grupal.
- En trabajos anteriores siempre lo hemos expresado y lo reiteramos: **la devolución** de los procesos diagnósticos es fundamental en nuestra tarea. Devolución oral y escrita a todas las personas que participaron del mismo. Habitamos a hacerlo en reuniones de trabajo (pueden ser por sector), en las que con un power-point compartimos todo el proceso realizado y de esta manera brindamos la idea de totalidad y reparación de lo “*extraído*”. Los resultados que tenemos de estas instancias son muy positivas, ya que fortalecen los procesos de identidad del sector porque reflejan *algo* de lo que son (líneas de subjetivación) y de lo que están haciendo, sobre todo que han sido escuchados y tenidos en cuenta (líneas de visibilidad y de enunciación).
- La **discriminación y diferenciación de las demandas** es otro factor a tener en cuenta. Porque en algunas oportunidades nos convocan por cuestiones que no tienen que ver con nuestro rol: la salud ocupacional. Por ejemplo: problemas administrativos, de recursos humanos, de cambio de funciones por alguna razón que no tenga que ver con cuestiones de salud, etc... Intentar diferenciar suele ser un proceso difícil porque en muchas oportunidades no nos damos el tiempo ni el lugar para ejercitar la pausa, formularnos una pregunta, consultar con algún colega del equipo, e intentamos impulsivamente *responder* a la demanda y es allí que quedamos entrampados. La depositación del problema nos fue hecha y ahora?... volver al encuadre: discriminar y volver a re ordenar, explicar, explicitar, derivar, canalizar a quien corresponda.
- El **humor** es un recurso muy necesario en estos procesos tan intensos.¹⁴ **El cine, la literatura y el teatro** son formas que favorecen la identificación y la comprensión de temas y procesos que queremos trabajar o “iluminar” para la comprensión. **Las técnicas de relajación, respiración consciente** favorecen al auto registro consciente de las personas, las conecta con el aquí y ahora, con el presente y la situación que necesitamos resolver.

- Siempre recomendamos la **supervisión o co-visión** (KESSELMAN, 1999) de nuestra tarea, así como también la recomendación de que los profesionales que desarrollamos tareas en el ámbito de la salud se encuentren en **procesos de psicoterapia** o que posean espacios para reflexionar sobre la contratransferencia, las implicancias, resonancias, etc.

CONCLUSIONES

Lo que queda por decir es siempre una nube...
Las babas del diablo. Julio Cortázar

Nos gusta que las conclusiones resulten inicios para otras reflexiones.

Algunas de las preguntas que actualmente nos resuenan:

- *cómo seguir mejorando los dispositivos post diagnóstico*, en cuanto a la concreción de los cambios y sus seguimientos.
- *Hasta dónde involucrarnos?* En el escenario de conflictividad permanente en el que nos movemos en salud pública siempre estamos “tironeados” y uno de nuestros logros es intentar una distancia operativa que favorezca procesos de trabajo creativo con el grupo que nos convoca.
- *Cómo generar estrategias saludables de construcción de límites organizadores entre lo público y lo privado.* Observamos que las problemáticas interpersonales en el ámbito de salud pública debido a las características de la tarea, la carga horaria, la intensidad de la misma, en determinadas personalidades; la delicada línea que separa los ámbitos de lo público y lo privado se desdibujan acarreado conflictividades que en muchas veces suelen resultar extremadamente riesgosas. La problemática de los *bordes*, también muy de esta época.

Sabemos que las crisis contienen una potencia energética inigualable, tienen encapsulada esa capacidad para ejecutar algo o producir un efecto inesperado que era impensable antes de que esta surgiera. Si uno se posiciona ante ellas de manera estratégica poseen una curiosa y potente capacidad generativa.

Nos proponemos crear un *orden* que permita el cambio, que incluya la relatividad y la flexibilidad. Un orden que tenga en cuenta la irreversibilidad de los procesos organizacionales, que sea consciente del tiempo cronológico pero también de las discontinuidades temporales que permiten la irrupción de un corte modificador, espontáneo pero también planificado.

7. BIBLIOGRAFÍA

Arugete, Gustavo **Escenarios Institucionales** en http://practicasgrupales.com.ar//index.php?option=com_content&task=view&id=90&Itemid= consultado 29/05/09

Arugete, Gustavo **Un modelo de abordaje operativo en Análisis Organizacional**. En Material Bibliográfico Curso on line **Herramientas de intervención en instituciones y organizaciones**. Campo Virtual. Universidad Nacional de Rosario, 2009

BALENDIER, G. **El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales**. Barcelona, Gedisa, 1988.

Bibliografía **Seminario Gilles Deleuze, inventarse modos de ser**. Estética y Política. Prof. Hernán Ulm. Seminarios de Pos grado De la experiencia del Humanismo a la experiencia de lo Post-Humano. Devenir no-Hombre del Hombre. Centro de Estudios en *Filosofía de la Cultura* -Facultad de Humanidades de la Universidad del Comahue, Neuquén, abril, 2008

Bolleta, Viviana y Barilá María Inés. **Las jornadas institucionales como dispositivo de análisis de la práctica docente. Aportes para la discusión**. Revista Pilquen. Sección Psicopedagogía. Año VIII- Nº 3, 2006/2007

Conversaciones 1972–1990, Gilles Deleuze [Pre-textos, 1995] . Deleuze, entrevista sobre mil mesetas *Libération*, 23 de Octubre de 1980, conversación entre **Gilles Deleuze, Christian Descamps, Didier Eribon y Robert Maggiori**, publicada en <http://ysinembargo.com/uebi/2007/05/22/deleuze-entrevista-sobre-mil-mesetas/> consultada 03/06/09

Deleuze, Gilles. **¿Qué es un dispositivo?**. En Michel Foucault, filósofo. Gedisa: Barcelona, 1990 <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:Empiria-2003-7BF2AF98-D511-EFDB-9E25-11CA8A4F40C4&dsID=PDF>. Consultado 27/05/09

Enriquez, Eugène **Implicación y distancia**. “Implication et distance”, Les cahiers de l’implication. Revue d’analyse institutionnelle 3 (hiver 99/00). L’intervention, Paris 8 université. http://www.geomundos.com/salud/psicosocial/implicacion-y-distancia-por-eugene-enriquez_doc_11489.html consultado 03/06/09

FERNANDEZ MOUJAN, Octavio. **La creación como cura**. Buenos Aires, Altamira, 2002.

Kesselman, Hernán. **La psicoterapia operativa 1.** Crónicas de un psicoargonauta. Buenos Aires. Lumen Humanitas, 1999

Moro Abadía, Oscar. **¿Qué es un dispositivo?**. EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales N° 6, 2003, pp.29-46.

Ramos Luna Carolina. **La ética como una construcción colectiva: la búsqueda de la salud de los trabajadores de la salud.** (En: Actas de las Terceras Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo. 22 y 23 de Septiembre, Buenos Aires 2006. Universidad de Buenos Aires).

Ramos Luna, Carolina; Valli Antonio. **Posibles Indicadores diagnósticos del clima laboral: una experiencia de trabajo en salud pública.** Actas del 1º congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Septiembre 2007 – Buenos Aires

Ramos Luna, Carolina; Valli Antonio. **Violencia en Organizaciones de Salud.** Actas del 2º Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Septiembre 2008 – Buenos Aires

Rolnik Suely **"Cartografía Sentimental"** Ed. Estação Liberdade. São Paulo, Brasil, 1989. Traducción: Andrea Alvarez Contreras. (T.A.A.) Traducción autorizada por la autora Buenos Aires, 1993

http://www.hernankesselman.com.ar/Kesselman/Articulos/Articulo_45.asp?CART=45

Rolnik Suely **Deleuze esquizoanalista** en *Revista Campo Grupal* N° 23 -Abril de 2001

Suely Rolnik **El Cartógrafo Político** en *Cartografía Sentimental: Transformações contemporâneas do desejo.* Traducción: Andrea Álvarez Contreras. (T.A.A.) Traducción autorizada por la autora Buenos Aires, 1993

http://www.hernankesselman.com.ar/Kesselman/Articulos/Articulo_45.asp?CART=45

Tortolero, Numa. **Acerca de Mil Mesetas**

<http://www.geocities.com/athens/parthenon/3749/mesetas.html> Consultado 25/05/09

Valli, A. H., Ramos Luna, C. **Clima Laboral –Diagnóstico y Transformación** Neuquén, Editorial Universidad Nacional del Comahue., 2008

Valli, A. H., Ramos Luna, C. **La salud ocupacional y el ausentismo –Experiencia en una organización pública** Buenos Aires, Dunken, 2007

8) NOTAS Y REFERENCIAS

¹ La Lic. Carolina Ramos Luna en las Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, septiembre, 2006; ganó el premio al mejor trabajo científico con la ponencia: *La ética como una construcción colectiva: la búsqueda de la salud de los trabajadores de la salud*.

² (VALLI, RAMOS LUNA, 2006)

³ Sugerimos la lectura del apartado “*Nuestra experiencia en salud pública*” en el trabajo *Posibles Indicadores diagnósticos del clima laboral: una experiencia de trabajo en salud pública*. Actas del 1º congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Septiembre 2007 – Buenos Aires. En el que desarrollamos brevemente un caso en el que se detalla la demanda, el diagnóstico y las indicaciones para el cambio. (RAMOS LUNA, VALLI; 2007)

⁴ (VALLI, RAMOS LUNA, 2006)

⁵ Bibliografía Seminario Gilles Deleuze, *inventarse modos de ser. Estética y Política*. Prof. Hernán Ulm Seminarios de Pos grado De la experiencia del Humanismo a la experiencia de lo Post-Humano. Devenir no-Hombre del Hombre Centro de Estudios en *Filosofía de la Cultura* -Facultad de Humanidades de la Universidad del Comahue, abril, 2008

⁶ Acordamos con Fernández Mouján que toda situación crítica en la vida –individual, grupal, organizacional- ya sea referente a las etapas evolutivas (ciclos vitales) o a una situación accidental (hechos significativos traumáticos o afortunados), presenta la opción de enfrentarla y asumirla o no hacerlo. (Fernández Mouján, 2002)

⁷ En nuestros libros en cada capítulo recomendamos películas que ayudan a sumergir al lector en la temática tratada. Por ejemplo: para hablar de los roles lamentables de algunos de los profesionales de la salud en la salud ocupacional sugerimos: *Whisky Romeo Zulu* de Enrique Piñeyro, 2003. O para hablar de la organización y el cruce de intereses proponemos ver: *La comunidad de Alex* De la Iglesia, 2000.

⁸ *Desde el cine, surge el montaje. En la plástica el collage. Técnicas donde se crea una relación entre dos cosas que componen entre sí, sin relación aparente entre una y otra. El montaje puede ser una estrategia de trabajo que nos vincule con ese tiempo no lineal.*

El montaje se aplica en el cine, en el teatro, en la literatura, en la plástica. También puede aplicarse como herramienta para abordar organizaciones o grupos en crisis, creando líneas de fuga que permitan conectarse con ese vacío potencial que a gritos pide que surjan múltiples formas posibles para enfrentar y resolver el conflicto. (VALLI, RAMOS LUNA; 2008, 22)

⁹ El diagnóstico participativo que habitualmente realizamos puede incluir: un power point explicativo (Qué es la Salud Ocupacional? Qué efectos tiene en la salud el clima laboral?, etc.), talleres intensivos fuera del lugar de trabajo con dispositivos psicodramáticos (para estos se requiere formación especializada si no es así recomendamos no realizarlos) grupos focales, plenarios finales y encuestas de indicadores diagnósticos.

¹⁰ (RAMOS LUNA, 2006)

¹¹ *“Para que un acto sea creador, necesitamos buscar un contexto indeterminado que nos enfrente con un “vacío”, asumiendo el misterio como desafío, liberándonos de todo determinismo...todo esto sucede en un contexto de idas y venidas y de innumerables crisis, algunas asumidas, otras evitadas pero siempre con la esperanza de la recuperación. Al aceptar la existencia de este vacío, espacio vivo o campo de fuerzas, no tendemos a la descarga; permanecemos “abiertos” a un inconsciente cultural, que garantizará la flexibilidad, por nuestra natural tendencia a la fijación y el determinismo (carácter, estructuras sociales, ideológicas, científicas, etc.) de las nuevas estructuras estabilizadoras, hasta que sobrevenga otra crisis.* (FERNÁNDEZ MOUJÁN, 2002; 190, 194)

¹² *Cada vez que me encuentro con individuos que se plantean cuestiones y dudas (aunque resistiéndose por naturaleza) se acrecienta en mí el deseo de recorrer parte del camino con ellos. No para llevarlos a un punto preciso (puesto que mi atención está centrada en el viaje), ni para formarlos y transformarlos siguiendo un modelo que sería de mi preferencia, sino para permitirles proceder a un trabajo de metaforización, de metabolización de sus pulsiones, de sublimación que reclaman (aún inconscientemente) y que me parece propio de la especie humana, especie siempre inconclusa, en continuo cambio.* (ENRIQUEZ, 1999)

http://www.geomundos.com/salud/psicosocial/implicacion-y-distancia-por-eugne-enriquez_doc_11489.html

¹³ En el psicodrama se utilizan diversas técnicas dramáticas, guiadas por ciertos principios y reglas, y destinadas, según lo requerido por el proceso, a uno o más de los siguientes objetivos psicoterapéuticos principales: 1) Darse cuenta de los propios pensamientos, sentimientos, motivaciones, conductas y relaciones, 2) Mejorar la comprensión de las situaciones, de los puntos de vista de otras personas y de nuestra imagen o acción sobre ellas. 3) Investigar y descubrir la posibilidad y la propia capacidad de nuevas y más funcionales opciones de conducta (nuevas respuestas). 4) Ensayar, aprender o prepararse para actuar las conductas o respuestas que se encontraron más convenientes.

¹⁴ *La filosofía surge de la risa, del humor, del corte, eso que nos pasa cuando nos reímos, ALGO NOS PASA, ALGO ESTÁ PASANDO LA RISA NOS PASÓ, NOS TRANSFORMÓ...El cambio de estado es la alegría. Este es un modo de ser alegre.*

(Extracto de la clase del Prof. ULM Seminario Gilles Deleuze, inventarse modos de ser. Estética y Política. Prof. Hernán Ulm. Seminarios de Pos grado De la experiencia del Humanismo a la experiencia de lo Post-Humano. Devenir no-Hombre del Hombre. Centro de Estudios en Filosofía de la Cultura -Facultad de Humanidades de la Universidad del Comahue, Neuquén, abril, 2008)