

FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

**Gilda Mancuso / Lilián Lembo
Agustina Peláez / Lucas Bettoli**

**FORMACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS.
Brevario sobre salud,
trabajo y equipos**

Colaboradores:

**Alicia Corvalán de Mezzano / Tomás Grigera
Raúl Mercer / Raquel Coscarelli
Ercilia Olivera / Matías Manuele / Héctor Calvo**

**(prometeo)
libros**

Mancuso, Gilda

Formación de recursos humanos: Breviario sobre salud, trabajo y equipos / Gilda Mancuso, Lilian Lembo, Agustina Peláez y Lucas Bettoli – 1a. ed. – Buenos Aires: Prometeo Libros, 2004.

198 p.; 22x15 cm.

ISBN 950-9217-94-8

1 Recursos Humanos 2. Formación universitaria y en el trabajo 3. Capacitación Laboral 3. Trabajo en equipo 4. Grupo de trabajo 5 Salud y Trabajo 6. Organizaciones públicas 7. UNLP 8. IOMA

I. Lembo, Lilián II. Peláez, Agustina III. Bettoli, Lucas

IV. Título

331.054 331.86

© Prometeo Libros, 2004

Av. Corrientes 1916 (C1045AAO), Buenos Aires

Tel.: (54-11) 4952-4486/8923 / Fax: (54-11) 4953-1165

e-mail: info@prometeolibros.com

<http://www.prometeolibros.com>

Diseño y Diagramación: R&S

ISBN: 950-9217-94-8

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Prohibida su reproducción total o parcial

Derechos reservados

Índice

Agradecimientos	9
Introducción / Por Gilda Mancuso	11
Capítulo I. Vestigios de lo Público. Andanzas sobre la Capacitación Laboral.	
Producciones de sentido. Elementos para un diálogo sobre capacitación laboral / Por Agustina Peláez y Lucas Bettoli	19
Lo público desde lo público. La dimensión política en la intervención interinstitucional: una experiencia entre la UNLP y el IOMA / Por Matías Manuele	37
Acerca del trabajo grupal / Por L. Lembo, A. Peláez y L. Bettoli	53
Capítulo II. La Extensión Universitaria en un Proyecto. En pos de un esbozo distinto de formación para trabajadores del Estado y alumnos de la Universidad Pública	
El proyecto de extensión. Su planificación, implementación impacto / Por G. Mancuso, L. Lembo, A. Peláez y L. Bettoli	73
Territorio en conquista / Por Agustina Peláez	101
Reflexiones / Por Lilián Lembo	103
Capítulo III. Arriesgarse a la Salud: cinco miradas sobre grupos de trabajo y una más	
Conducción de equipos de trabajo en salud / Por Raúl Mercer	109
Equipos de Trabajo y Modelo de Gestión Institucional /Lic. Héctor Calvo	119
Salud en los equipos / Por Ercilia Olivera	123
Formación de formadores. La experiencia de la Dirección de Hemoterapia de la Provincia de Buenos Aires / Por María Raquel Coscarelli	131
Riesgos, trabajos y grupos / Por Tomás Grigera	143
Formación de equipos de trabajo en salud / Por Gilda Mancuso	149
Capítulo IV. Análisis de la práctica	
En-caja, encajados, encajonados, des-encajados, re-encajados o institucionalizados provisoriamente? La institucionalización de un libro o cómo lograrlo / Por Alicia Corvalán de Mezzano	163
Análisis de nuestra práctica grupal / Por G. Mancuso, L. Lembo, A. Peláez y L. Bettoli	181
Bibliografía general	197

Agradecimientos

Este libro es el producto del deseo compartido por los autores de dar a conocer lo que hicimos, lo que pensamos y lo que discutimos en un ámbito usina –el pequeño equipo de trabajo– y en otros ámbitos generadores, grupos amplios, heterogéneos, conformados en distintas oportunidades que presentamos, comunicamos y discutimos nuestra experiencia.

En estos años han compartido nuestros diálogos: los alumnos de la Cátedra de Psicología Organizacional, aproximadamente 100 en cada ciclo anual, que por cuatro años han conocido esta experiencia, han pensado en ella, han participado en la misma; los becarios que integraron el equipo de trabajo del Proyecto, los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y de la UNLP, con quienes hemos discutido y ante quienes dimos cuenta de nuestro quehacer; los maestrandos de la Maestría de Economía de la Salud (Facultad de Ciencias Económicas) Edición 2002 y de la Primera Edición de la Universidad Nacional de Mar del Plata 2003; los trabajadores del IOMA, quienes han sido actores destacadísimos en esta experiencia; las autoridades de la gestión 2000-02 del Instituto; y los invitados a exponer en la Jornada organizada por este Proyecto, cuyas ponencias se incluyen en el Capítulo III.

Y entre todos los que están presentes en la construcción de este libro hay quienes merecen una especial mención: la voz de Alicia Corvalán de Mezzano, quien se constituyó en una valiosa interlocutora en un momento crítico de nuestro trabajo –cuya mirada se incluye en el Capítulo IV– y la escucha de Christophe Dejours, quien a través de una larga entrevista con Agustina Peláez en su consultorio en París, mostró una extraordinaria disposición a conocer este trabajo realizado en el Cono Sur de América. Ambos han contribuido en forma definitiva a que este trabajo alcanzara esta forma.

Nuestro agradecimiento

Lic. Santiago Barcos, Secretario de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, por el apoyo al Proyecto.

Lic. Hector Calvo, Director de la Maestría en Economía de la Salud, por su aporte en la Jornada Formación de Equipos de Trabajo en Salud y por los espacios abiertos en la UNLP.

Diego Mouriño Gutiérrez y Lisandro Rubio, becarios del proyecto, por su dedicación al trabajo.

Ugo Adam, Cineasta, por su locura creativa.

Dr. Julio Neffa, Director del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, por la presentación a Cristophe Dejours.

Diana Scialpi, Socióloga, por ayudarnos a simbolizar la violencia en el trabajo.

Lic. Laura Milone, Roberto Dirguez y Lic. Gabriela Fernández, por el acompañamiento a este grupo de trabajo.

Rocío García Mancuso por compartir la "cocina" del proyecto.

Introducción

Breviario es un tratado breve y resumido y los temas que abordamos son la salud y el trabajo, la salud en el trabajo, el trabajo en salud, los equipos de trabajo en salud, la formación de equipos de trabajo. Su tratamiento breve y resumido incluye diversas ópticas, deseamos que su lectura sirva para estimular la discusión en espacios académicos y laborales.

La formación es una actividad en la que estamos comprometidos los autores, y la desplegamos en ámbitos académicos (Universidad, Formación Superior, Enseñanza Secundaria) y laborales (organizaciones públicas y privadas, sindicatos) y entendemos que ella implica una responsabilidad personal y colectiva indeclinable. La misma no puede ser sustituida por acciones verosímiles como los cursos que integran los «paquetes de capacitación». La formación de otros, con otros, entre otros, es hacerle frente a la alteridad, al cuestionamiento de la comodidad del propio saber, a tomar contacto con lo inagotable.

Para situar en el tiempo un punto de partida del camino que hemos recorrido podemos comenzar así: los miembros del Equipo de Capacitación del IOMA (Instituto de Obra Médico Asistencial) desde el año 1998 convocan a Profesores de la Cátedra de Psicología Organizacional, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, a participar como Docentes en diversas actividades de capacitación destinadas a los empleados del IOMA. Esta iniciativa determina la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario que elabora un Proyecto de Extensión Universitaria, en el año 1999, aprobado y subsidiado por la Universidad titulado: «Formación y el Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA».

Primeras definiciones

¿Qué es un Proyecto de Extensión Universitaria? Es un conjunto de acciones a través de las cuales la Universidad transfiere a

la comunidad un saber que apunta al bienestar y a la mejora de las condiciones de vida. La Extensión Universitaria es una tarea de enlace entre dos ámbitos: el universitario y el comunitario.

El Proyecto tuvo como objetivo indagar sobre cual es el bienestar posible de los que trabajan en organización de salud. La propuesta incluyó dos ideas fuerza: el pequeño grupo de trabajo y la autonomía¹, el primero, un espacio de reconocimiento y encuentro, la segunda, una pregunta, destinada a cada uno de los actores de esos espacios de reconocimiento y encuentro, una pregunta a la organización del trabajo, una pregunta a la jerarquía de las organizaciones. Una pregunta: ¿Es posible? ¿Es posible enfrentar en lo individual las propias determinaciones? ¿Es posible en lo colectivo crear organizaciones que favorezcan la autonomía de sus miembros?

Las organizaciones

El IOMA y la UNLP son dos organizaciones públicas reconocidas en el ámbito local. El IOMA nos remite a la salud y la UNLP a la educación. La extensión fue el encuentro entre una organización educativa y una organización de salud. El Proyecto vinculó la capacidad instituyente de la educación, capacidad referida al saber, su transmisión, su creación; con la capacidad instituyente de la salud, capacidad referida a las formas de bienestar conocidas e imaginadas.

A la conflictualidad potencial entre institución y organización, se agregó el atravesamiento de lo público.

¿Para qué la Formación y el Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA? El Proyecto de Extensión Universitaria fue una propuesta destinada a la reflexión y a la acción sobre un campo de problemas vinculados al trabajo en salud en el ámbito público.

¹ La autonomía es la ruptura de la alienación a nivel individual y colectivo Yago Franco, Magma Cornelius Castoriadis psicoanálisis, filosofía, política. Editorial Biblos. Buenos Aires 2003, pág 175.

En un momento en que se plantea con fuerza el corrimiento del Estado, trabajar lo público desde lo público supone conservar y defender el reencuentro de y con lo social; rescatar los objetivos sociales solidarios que dan sentido a las organizaciones y recrear un espacio amenazado por políticas que imponen intereses mercantilistas, discursos y prácticas neoliberales.

La formación

La formación la caracterizamos como un proceso de construcción de subjetividad y consideramos que los pequeños grupos son espacios privilegiados en la creación de nuevas significaciones sobre el trabajo y la salud, y se constituyen en soportes psicológicos para la recreación de proyectos personales y colectivos.

Prisma dimensional

La tendencia general de las organizaciones es a marginalizar la institución (Bleger 1970) el trabajo interdisciplinario permitió sacar de los márgenes a la institución, recorrer las organizaciones y encontrar nuevos espacios, nuevas geometrías.

El prisma es una figura geométrica espacial generada por un conjunto de rectas generatrices y una curva plana o directriz², la metáfora del prisma nos permite considerar las dimensiones o rectas generatrices que sostienen y desbaratan nuestro quehacer.

Dimensión Pedagógica

Compartimos la misión universitaria de producir conocimientos generados en nuestro propio medio social. Entendemos que es allí donde vamos a encontrar los desafíos para evitar que el conocimiento académico se cierre sobre sí mismo. La producción en un sentido artesanal, nos aparta de la producción como serie,

² Enciclopedia Hispánica, Editorial Encyclopaedia Británica Publishers, Inc. 1991-1992

rescatamos la singularidad, que implica a su vez el compromiso de incluir nuestra propia sensibilidad en la construcción del saber.

Dimensión científica

En el Proyecto de Extensión las perspectivas científicas que están presentes son la Psicología desde la Dirección del Proyecto, la Administración por el marco institucional del mismo, la Pedagogía desde la formación de los Coordinadores, la Bibliotecología como forma particular del tratamiento de la información y su registro como memoria colectiva.

El saber teórico-técnico de la Psicología estuvo a disposición de los distintos actores de estas experiencias, alumnos de la Facultad y empleados del IOMA, para atravesar junto a ellos aquellos obstáculos que impiden o dificultan la participación en la resolución de sus conflictos y dificultades, colaborando en definitiva para poder comprender lo que sucede.

Dimensión Estética

A este *background* científico interdisciplinario se sumó la perspectiva de las Bellas Artes, presentes en todo el proceso de realización del Proyecto, quedando plasmada su incorporación en la gestación de Documentos de Trabajo, en Clases en la Facultad, en las distintas acciones del Proyecto como en la Jornada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud”.

Dimensión Política

La posibilidad de realizar este Proyecto estuvo dada en primer lugar por la vida en democracia, y la democracia de las organizaciones que vinculan el proyecto.

Reconocemos que se han producido cambios sociales en el fin de siglo y caracterizamos sus consecuencias como desestructuración, disgregación y exclusión social. Aceptamos entonces nuestra responsabilidad como ciudadanos/as de producir y fortalecer las instituciones en las que estamos comprometidos, para que

ellas se constituyan en lugares que incluyan y fomenten el encuentro con la diversidad y su tolerancia.

Dimensión ética

Finalmente sobre la base de nuestra propia experiencia como equipo de trabajo y en la confrontación con todos los equipos que fueron generándose a través del desarrollo del Proyecto comprobamos que, bajo la forma de dificultades económicas, administrativas o técnicas, se nos presentaron nuestras propios laberintos.

Uno de los objetivos de nuestra actividad fue el desarrollo de la autonomía (Castoriadis:1975), tanto de los sujetos como de los distintos equipos de trabajo que se fueron conformando. Junto al despliegue posible de la misma, se hizo evidente el incremento de las expectativas de participación de los involucrados y la potenciación de la conciencia crítica de los mismos. Esta situación se tradujo en demandas colectivas en procura de bienestar en el trabajo y mejoras en las organizaciones, demandas algunas escuchadas, otras denegadas.

Dimensión histórica

Desde el año 2000 hasta noviembre de 2001, fecha de realización de la Jornada de Formación de Equipos de Salud, la actividad en el marco del Proyecto acompañaba un clima social de reclamos y expectativa de cambio. A nivel nacional la participación social se intensificó cuando a fines de 2001 se produce una revuelta cuya consigna “que se vayan todos” involucra a las mas altas autoridades y produce una crisis institucional con repercusiones aún vigentes.

¿Que efectos tuvieron estos acontecimientos en nuestro trabajo?

La participación, en las acciones que nos habíamos planteado, sumaba e incluía empleados del IOMA, alumnos, docentes, producciones escritas, creación de nuevos grupos de trabajo, propuestas de profundización del trabajo con IOMA y la Universidad.

A principios de 2003 se modifica la situación política en el IOMA, particularmente se desafecta a la responsable del área de Capacitación. La dramática de la exclusión, del desinterés, del borramiento, estaba ahí. Sin embargo la apuesta estaba hecha, deseábamos escribir un libro. Escribir, leve amparo que nos permitió mantener el diálogo, buscar nuevos interlocutores, encontrarlos y encontrarnos.

Decidimos escribir y reunir lo realizado para poder pensar lo que hicimos y hacer lo que pensamos y deseamos.

CAPÍTULO I

Vestigios de lo Público. Andanzas sobre la Capacitación Laboral

Producciones de sentido. Elementos para un diálogo sobre capacitación laboral

Por Agustina Peláez y Lucas Bettoli

A nuestra compañera Lilián Lembo

1. El estado de la cuestión

La narración de la experiencia desarrollada con el Proyecto de Extensión de la UNLP tiene como finalidad la resistencia a su encapsulamiento (riesgo que corren las experiencias de innovación en las instituciones) y así al aislamiento y su posterior sepultamiento. Dejar ver las huellas del recorrido de la experiencia, de modo de distinguir el camino que fuimos abriendo quienes participamos en ella, sendero que surge de las constantes encrucijadas entre las instituciones, sus historias, sus políticas, sus prácticas culturales y sus sujetos, con el fin de inaugurar un diálogo acerca de la *formación de los recursos humanos* dentro de las instituciones de la administración pública.

Ana María Fernández (1999), con la metáfora de “instituciones estalladas”, se refirió a la crisis que las instituciones públicas atravesaron en los años noventa al deshacerse el colectivo público que habitaba en ellas. Cada uno de los puntos por los que se señala el sendero de la experiencia nos acerca al deseo de llenar el vaciamiento de sentido que vienen sufriendo las instituciones públicas pero con un sentido diferente, con un sentido nuevo. Trabajar desde la crisis, no negándola sino apuntando a un cambio común.

Cuando el proyecto se pensó, desde el IOMA, la idea de hacerlo en conjunto con la Universidad perseguía como principal objetivo el encontrar la manera de capacitar al personal desde un proyecto que considerara las *particularidades, problemáticas y po-*

tencialidades propias de la institución. Por su parte, la Universidad, al contactarse con el IOMA proyectaba la extensión universitaria, *el aporte de la universidad a la comunidad.* Pero ocurrió algo más, el hecho de permitir un trabajo interinstitucional corría de lugar una tendencia hacia la *endogamia* (C. Davini:1995), un cierre en círculo de la institución que distorsiona los problemas ya que anula el contexto. Incluso el trabajo conjunto incorporaba, con la mirada del otro –lejos de la mirada controladora y dictaminadora de los errores ajenos–, la afirmación de la identidad de cada institución y de su particularidad.

El contexto de política de formación de recursos humanos que determinó la génesis del proyecto se caracterizaba por dos lineamientos:

1) La Dirección de Programas de Capacitación del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP): este organismo provincial de capacitación, planifica y desarrolla cursos para todos los empleados de la Administración Pública, siguiendo la política de capacitación del gobierno de turno.

En referencia a este último aspecto, por ejemplo, la política provincial actual de recursos humanos que se expresa a través de la capacitación, indica el objetivo de alinear¹ a los empleados con el plan de reforma del Estado.

Que la Capacitación Laboral que funciona en cada uno de los organismos públicos de la Provincia de Buenos Aires se sostenga en dependencia hacia el IPAP, trae aparejado el no contar con la posibilidad de atender problemáticas específicas de cada organismo.

2) La Dirección de Recursos Humanos de los diferentes organismos. Generalmente, en estos organismos, los agentes a quie-

¹ Según el Diccionario, alinear es: poner en línea recta: *árboles alineados* (sinón. *enderezar*) // Componer un equipo // V. r. Integrarse, formar parte de: *no alinearse a ningún bando.* - Alineado/da: puesto en línea // Participe de un equipo // fig. Que secunda las posiciones de un gobierno o un partido // *No alineado*, institución gobierno que rehusa seguir sistemáticamente la política de las superpotencias o grupos de Estados antagónicos. (Pequeño Larousse Ilustrado; 1984).

nes se asigna la tarea de atender a la Capacitación, carecen de formación específica y además, por un lado, se limitan a recibir y difundir la oferta de cursos del IPAP y, por el otro, la tarea de capacitación se hace si no imposible al menos muy dificultosa debido a la falta de una política de capacitación característica de cada institución, lo cual deriva en la carencia de recursos financieros necesarios para costear esas acciones.

Este contexto se ve complementado con el reconocimiento que hace C. Davini (1989) respecto al devenir de la capacitación en las instituciones durante los años noventa, que se destacó por:

- Dispersión y falta de continuidad. Las actividades no guardan relación entre ellas. Aparecen fragmentadas: en los objetivos perseguidos para una institución de salud, en los conocimientos a abordar y en el modo de trabajar dichos conocimientos.
- Dependencia de la voluntad de la gestión de turno para la asignación de recursos económicos que garanticen la implementación de las capacitaciones. Incluso aquí vale señalar la incoherencia entre el discurso acerca de la capacitación como un pilar de la marcha de la institución y el respaldo concreto para presupuesto y otros recursos.
- Concentración en determinados sectores del personal.

En este marco, la capacitación se vuelve ficticia, irreal, sólo un “como si...”, no importa si se obtuvo algún cambio; la capacitación da cuenta de una relación público/mercado donde finalmente se sobrepone “el arma de doble filo”.

2. La capacitación: Arma de doble filo

*“No se ve ya un ignorante sin diploma”
Macedonio Fernández*

El concepto de capacitación cambió, cambió también el contexto donde la capacitación se inscribe. Una sociedad que exige cambios y adaptación por parte del hombre si quiere perdurar dentro del sistema. Estas transformaciones obligadas por el mer-

cado van acompañadas de un cambio cultural, y allí aparece la capacitación como un arma de doble filo: es un elemento de profesionalización y a la vez un elemento de exclusión. Abraham Pain (1996) dirá que “la capacitación es un instrumento altamente conflictivo, útil pero riesgoso”.

Si antes las personas podían suponer que una vez finalizada la educación básica llegaba la hora de trabajar, hace ya varias décadas y sobretodo en esta última que, en Argentina, para obtener un puesto de trabajo o para permanecer en el mismo se requiere de capacitación específica que se mide, más que por las habilidades puestas en juego en el trabajo, por su currículo.

Si bien esta caracterización afecta directamente a lo que podemos llamar el “ámbito de lo privado”, el Estado –el “ámbito de lo público”– no escapa a las consecuencias. En los ámbitos de salud y educación el mercado se cuele y ejerce poder, así como la salud y la educación entran en el mercado. Inmerso en la necesidad y en anuncios de reforma que parecen no llegar nunca, el Estado compra (en muchas ocasiones literal y figuradamente) lo que el mercado ofrece en materia de capacitación laboral.

La paradoja de transportar nociones y acciones de un ámbito a otro, pensar en capacitación laboral bajo una *lógica empresarial*, implica negar el espacio público donde se desenvuelve el trabajo; una lógica que mercantiliza no sólo al trabajo sino a las personas, los cuerpos y la mente. De un tiempo a esta parte debimos entender la “necesidad del mercado” de disponer de trabajadores competentes, competitivos, eficientes y flexibles. En esa competencia, si hay alguien que gana hay alguien que debe perder. ¿Es al tiempo a quien hay que ganar?, ¿por medio de un cuerpo y un espíritu que se adapta para ganar? La racionalidad tecnológica parecería disolver el espacio de la política ¿O es ésta una política que adoptó una máscara técnica?

En el ámbito público se constata la presencia de esta lógica empresarial de la capacitación por la necesidad del Estado de manifestar algún signo de modernización. Las direcciones de Recursos Humanos no pueden desconocer cierta terminología y ciertos contenidos. Un ejemplo de esto es el trabajo en grupo

dentro de las organizaciones. A las organizaciones –desfondadas primero durante el período de dictadura militar y luego con las políticas neoliberales– no les resulta tan simple la incorporación de modos de trabajo grupal luego del silenciamiento de los mismos. Resuelven incorporar la capacitación en trabajo grupal pero sin acompañar el proceso de cambio: los grupos suponen trabajo semiautónomo, modalidad que a las organizaciones con una estructura jerárquica les resulta materialmente incapaz de dirigirla, de encuadrarla, de supervisarla; las instituciones muestran fuertes dificultades para delegar responsabilidades en los grupos de trabajo.

Sin embargo, la lógica empresarial adopta una particularidad en el ámbito público: la no direccionalidad de las políticas de capacitación, la fragmentación, la falta de continuidad, la dispersión y la dependencia de la gestión de turno son las reformas del Estado en materia de capacitación.

3. Instituciones estalladas recargado

“Tampoco es baladí pretender que la más tradicional de las razas renuncie a la memoria de su pasado, mítico o verdadero. Tres mil años de cronología tenían los chinos (y en esos años el Emperador Amarillo y Chuang Tzu y Confucio y Lao Tzu), cuando Shih Huang Ti ordenó que la historia empezara con él.”

Jorge Luis Borges., La muralla y los libros

En lo que sigue de este apartado intentaremos acercarnos a la categoría de “lo institucional”, para desde ahí interrogar y así agregar elementos al diálogo que sobre la capacitación pretendemos instalar.

A diferencia de la organización –dice René Kaës²– cuyo carácter es contingente y concreto, que dispone no de finalidades sino de medios para lograrlas, la institución se nos presenta como el

² Kaës, R. y otros; La institución y las instituciones. Buenos Aires: Paidós, 1996.

conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre. La institución regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia.

Lidia Fernández³ sostiene que “lo Institucional”⁴ es una dimensión de la vida humana siempre social, presente en todos sus hechos y en todos sus ámbitos de expresión: la comunidad, los establecimientos, los grupos, los sujetos. Expresa los efectos de la regulación social sobre el comportamiento individual logrados por la operación conjunta de mecanismos de control externos (leyes, normas, pautas, proyectos, idearios, representaciones culturales, los sistemas de expectativas mutuas, los fenómenos de presión a la uniformidad, la sanción normativo social de los compañeros, el rumor, la amenaza de uso de la fuerza o su uso directo, etc.) e internos (valores, ideales, identificaciones, la conciencia, autoestima y el remordimiento). Lo institucional, plantea, es una dimensión en la que bajo la forma de concepciones y representaciones se articula lo colectivo y lo individual, sobre todo en las facetas que tienen que ver con el poder, la autoridad, la repetición y el cambio. Es un concepto que alude a la realidad humana siempre grupal y colectiva, aun en lo más individual de la persona, su subjetividad.

Según Eugène Enriquez, las instituciones inician una modalidad específica de relación social, y en la medida que tienden a formar y socializar a los individuos de acuerdo con un patrón (pattern) específico y en que tienen la voluntad de prolongar un estado de cosas, desempeñan un papel esencial en la regulación social global. La finalidad de las instituciones es permitir a los

³ Lidia Fernández, El análisis de lo institucional en los espacios educativos. Una propuesta de abordaje y en Análisis Institucional y práctica educativa. ¿Una práctica especializada o el enfoque necesario de las prácticas?, en Revista Praxis, año II, N° 2, I.S.E.I.I., La Pampa, 1996.

⁴ La autora antepone intencionadamente el artículo “lo”, de manera de acentuar su indefinición y al mismo tiempo su pertinencia general. Al menos en el material consultado, Kaës no repara en esto. Pero en términos generales la concepción parece ser la misma. En este trabajo ambas expresiones se utilizan indistintamente.

seres humanos ser capaces de vivir, amar, trabajar, cambiar y, tal vez, crear el mundo a su imagen. Su finalidad es de existencia. Las instituciones se centran en las relaciones humanas, en la trama simbólica e imaginaria donde ellas se inscriben, no en las relaciones económicas. Las instituciones plantean todos los problemas de la alteridad: la aceptación del otro en tanto sujeto pensante y autónomo por cada uno de los actores sociales que mantienen con él relaciones afectivas y vínculos intelectuales.

Estas caracterizaciones de lo institucional nos llevan a acercarnos a la idea de lo instituido, de lo institucional como sentido instituido: lo portador de sentido, lo que aporta sentido a la Organización que aporta por su lado el orden –la organización– para llevarlo adelante. Pero cabe decir que lo institucional inscribe también el sentido –consciente o inconsciente– de nuestras propias acciones.

No es arriesgado decir que las instituciones públicas se hallan sumergidas en una tremenda crisis (que parece estructural). Sin embargo, intentemos develar algunos factores que la componen y, a partir de ellos, analizar el rol que la capacitación laboral desempeña.

En el libro “Instituciones Estalladas”, Ana María Fernández⁵ sostiene que las instituciones públicas presentan una suerte de desfondamiento difícil de teorizar. Reconociendo que lo institucional es ante todo una formación social y cultural, y por lo tanto histórica, retomamos el breve recorrido que hace la autora al respecto, del que pueden destacarse tres elementos –íntimamente relacionados– que parecen ser ineludibles para este análisis.

- El primero, la *interrupción institucional* producida por la dictadura militar. La instauración de nuevos sentidos a partir de mediados de los años setenta no se produjo en el plano de un juego dialéctico entre instituidos e instituyentes, entre posiciones encontradas, sino que se trató de la eliminación de una de las partes a través del Terrorismo de Estado.

⁵ Fernández, Ana María y cols. Instituciones Estalladas. Buenos Aires: Eudeba, 1999.

- El segundo, una política de renegación de la historia. Si bien no puede afirmarse que fue el cálculo, el desalojo de la historia institucional dio buenas ganancias. 'Ganancias' con un inmenso costo para las nuevas generaciones profesionales, las políticas de salud, y la población que en ellas se inscribe.
- El tercero, la instauración de la globalización de la política neoliberal –y sus focos de producción de consenso–, y su importancia en las muy concretas reducciones presupuestarias, como en los modos más indirectos de desprestigio.

La dictadura aniquiló, exilió y desapareció a muchos de los actores por subversivos. Los que habían quedado –dice Fernández– no sólo tenían miedo. Eran desconocidos por sus nuevos colegas que no daban crédito a saberes previos a su llegada. Huérfanos de sus habituales referentes permanecían en silencio.

Al mismo tiempo, se estableció un modo de funcionamiento en las instituciones que barría de legitimidad a todo dispositivo anterior. No sólo se eliminaron hombres y mujeres; también se desterraron sus prácticas, se deshistorizó su existencia institucional. Sólo lo nuevo pasó a tener valor. No se podía mirar lo pasado. Hacer como que no existió. Negar existencia, desaparecerlo.

Las marcas, inconmensurables en toda la complejidad de sus dimensiones, que la dictadura militar y el Terrorismo de Estado que ésta impuso dejaron en el funcionamiento de las instituciones, ni siquiera pudieron ser superadas con el advenimiento de la democracia. En las instituciones el trabajo se desgrana en atomizaciones, los trabajadores desconocen la historia de la institución en la que trabajan, y quienes la conocen silencian una historia institucional que fue fundacional. Historia mítica o verdadera, pero fundacional al fin.

“La renegación de la historia fue parte de una estrategia que supo desfondar un potencial: el colectivo institucional. Instituciones que son estalladas en tanto ya no hay un colectivo público –necesariamente heterogéneo– que produce la diversidad de sus intervenciones desde sus memorias y en función de sus proyectos políticos de lo público en salud.”⁶

Sobre esta historia próxima, sobre un contexto que se había derrumbado en lo político, lo ideológico, lo social y para muchos en lo personal, se instaló en la Argentina de los años ochenta y noventa y de principios de este siglo, un modo hegemónico de discursos y prácticas institucionales. Un nuevo modo de instituir instituciones. “El modelo único se imponía; era impuesto por la contundencia de sus estrategias institucionales en el marco de un camino despoblado de opositores.”⁷

Instauración de un modelo único. No alianza con la dictadura, pero para el que la renegación, desconocimiento y desaparición de la historia fue y es altamente funcional. El modelo único está instituido. Lo demás podrá ser, si no prácticas aisladas, instituyente.

Si la pluralidad de un colectivo institucional –dice Fernández– tiene en el debate público de las diferencias uno de sus principales disfrutes, las prácticas que instaura el modelo único –el Amo, según la autora– cuentan entre sus mecanismos más eficaces el desconocimiento de las diferencias: se ignora, se descalifica toda otra opción que no sea la propia. En tal sentido, ha sido funcional la renegación de la historia que, como tal, no puede ser otra cosa que historia de diversidades, diferencias y conflictos.

Pueden reconocerse tres estrategias combinadas de proceder de este modelo único en las instituciones:

- una “línea” que producen las cúpulas y “bajan” para su aplicación;
- fuerte criterio expansionista, en pos de la acumulación de fuerzas;
- una modalidad institucional que nunca planteó “somos los mejores” e intentó demostrarlo. Dijo y actuó en otra clave: “Somos los únicos. Nada aquí existía antes de nuestra llegada”.

⁶ Fernández, Ana M., op. cit.

⁷ Fernández, Ana M., op. cit.

Cambio de Causa. Pero la pasión a salvo. Pasión unificadora, molar, totalizadora, autoritaria, descalificadora.

De estas estrategias operadas hacia lo institucional, operando en forma conjunta desde las “leyes” y las “costumbres”, se configura otro aspecto de lo institucional que da cuenta también del estado actual de las Organizaciones Públicas y de los extraños procesos que se observan al interior de las mismas. Las instituciones públicas no gozan en el imaginario social del prestigio de años atrás. Diversos universos de significaciones sociales –la imaginación colectiva⁸– las descalifican al tiempo que realzan los espacios privados que brindan los mismos servicios y tienden a reemplazarlos, desfondando su sentido.

Así, Ana M. Fernández sostiene que las instituciones públicas están entre una pinza de vaciamientos. El vaciamiento económico –las políticas y medidas económicas de la privatización– y el vaciamiento de sentido: menos explícito pero no menos eficaz, que priva a lo público de aquello para lo que fue fundado, desfondándolo desde adentro.

La realidad actual de las instituciones nos habla, entonces, de un vaciamiento de sentido, o de su extravío. Pero afirmar el proceso en esos términos puede llevarnos a un equívoco que pretendemos salvar. Queremos decir que, al tiempo que eran vaciadas, las instituciones se fueron llenando. Tal vez cueste pensar el nuevo sentido de lo institucional, y tal vez esto mismo sea objetivo del nuevo sentido instituido, un sentido que parece estar ausente.

Digamos ahora –aunque sólo a fines de la escritura– que el propio extravío se convirtió en el nuevo contenido que fue imprimiéndose. Y lo hizo en las modalidades de las relaciones sociales, tendiendo a formar y socializar a los individuos de acuerdo a su propio patrón –renegación de la historia, miedo, violencia simbólica y también real, desprotección, amenaza, individua-

⁸ Kaës -La institución y las instituciones, 1996- plantea que lo imaginario es la capacidad original de producción y de movilización de los símbolos que, en el orden social, están ligados a la historia y evolucionan. Lo imaginario, en este sentido es la atribución de significaciones nuevas a símbolos ya existentes.

lismo, malestar e incomodidad en el trabajo, ilegalidad, alienación, etc.– y a prolongar un estado de cosas, a mantener al colectivo público en letargo, desempeñando un papel esencial en la regulación social. Si Enriquez sostiene que las instituciones permiten a los seres humanos ser capaces de vivir, amar, trabajar, cambiar y, tal vez crear el mundo, la nueva configuración en que se presentan les permiten ser capaces tan sólo de sobrevivir. Finalidad de existencia. Centrado en las relaciones humanas –o recursos humanos–, en la trama simbólica e imaginaria donde ellas se inscriben, aunque suspendiendo el problema de la alteridad, es donde el nuevo contenido se fue imponiendo dejando paso al modelo único.

Al interior de este extravío sobre el que se apoya el modelo único, la alienación de los que trabajan en las instituciones se presenta como otra de las patas del sentido extraviado y de la destrucción del colectivo público. Pero ya no los desaparece. Los inmoviliza y los des-arma.

Podríamos pensar, en sentido positivo, que uno de los mecanismos más fuertes de imposición del modelo único son las ofertas y desarrollo de cursos de capacitación que, desde la lógica empresarial, intentan alinear al empleado público en sus políticas. Pero si consideramos los siguientes aspectos veremos que lo debilitan:

- su carácter ‘visible’, aunque en él reine el doble discurso;
- la poca llegada tomando en cuenta la totalidad de los empleados y, sobre todo;
- el hecho de que está inscripto en lo que podríamos llamar la racionalidad técnica y los modelos normativos de pensamiento: desde donde la resolución de problemas se constituye en una serie de medios objetivos y racionales que tienen fines preespecificados, desde donde la capacitación se convierte en la proveedora externa de productos terminados y, no hace falta aclararlo, su casi nula aplicabilidad cuando los sujetos vuelven al campo.

Sin embargo, sostenemos que una Capacitación Laboral con estas características, tal como se presenta en las Instituciones de

la Provincia, es mucho más funcional al mantenimiento del sentido extraviado de lo que podemos pensar; porque opera, justamente, desde la omisión de tal extravío; al menos explícitamente, claro está.

La Capacitación Laboral anclada en la racionalidad técnica crea un vacío donde la práctica laboral cotidiana opera como un fuerte dispositivo pedagógico a través del cual se sigue colando el sentido extraviado, y entendiendo como dispositivo pedagógico “Cualquier lugar en el que se aprenden o en el que se modifican las relaciones del sujeto consigo mismo (...) siempre que esté orientado a la constitución o a la transformación de la manera en que la gente se describe, se narra, se juzga o se controla a sí misma”. Operando desde este plano de lo institucional –desde las relaciones humanas, desde sus costumbres– es que logra su fuerte presencia condicionante de existencia. Cualquier cultura hegemónica utiliza, para la formación de sus miembros, recursos mucho más amplios que los contenidos en las instituciones de enseñanza, “produciendo” a los sujetos con arreglo a ciertas problematizaciones y en el interior de ciertas prácticas.

La Insoportable Levedad del Ser-profesional

Ahora bien, en este punto sería deseable plantear, ¿cómo nos producen los discursos y las prácticas del modelo único a los que trabajamos en capacitación?

Apoyándose en las condiciones de existencia y empleo en que se sostiene el trabajo en el ámbito público, Lidia Fernández plantea el problema en términos de una *encerrona*: estamos ahí porque dependemos del salario, pero estar ahí implica una situación en la que el *ser profesional* queda descalificado y culpabilizado – es pobre, insuficiente, responsable de magros resultados–, y en la que con ese mismo *ser* se debe dar una respuesta que aumentará la descalificación. Es que los mejores resultados que se exigen en las instituciones no dependen de nuestras respuestas individuales, sino básicamente de las condiciones que se han trastornado, tal vez y por mucho tiempo, irremediablemente.

Frente a la descalificación del *ser* profesional, una salida puede ser sumarse a la seducción de los discursos que presenta la lógica empresarial en su realidad única; formar parte de su staff; desde donde el cambio es posible, y si no se ven los resultados es a causa de que el resto de los trabajadores no entiende que los tiempos cambiaron o de que “no tienen puesta la camiseta”.

Pero el riesgo se hace presente o circunscribirse a ese presente deviene en riesgo. Aprendiendo las reglas y el significado del juego, uno aprende al mismo tiempo a ser jugador y lo que ser un jugador significa. Mientras tanto, podemos caer en que creemos conocer las únicas reglas del único juego, e incluso que tenemos un as en la manga.

4. Epílogo, entre el cierre de lo expuesto y los bocetos para una nueva tesis

En el IOMA, desde el año 1998 hasta el 2002, el Equipo de Capacitación ha realizado acciones semiautónomas apuntando a la problemática específica del Instituto; sin embargo, la falta de apoyo de las distintas administraciones ha dificultado la instalación de un programa institucional de capacitación.

En lo que respecta a nuestra experiencia de implementación del Proyecto de Extensión, en tanto acción semiautónoma de trabajo en recursos humanos, instalamos la posibilidad de *hacer circular la palabra* como un medio desobturador y nominador de las situaciones de malestar en el trabajo; así como también instalar la pregunta que tiende a desnaturalizar acciones cotidianas.

Cada una de las singularidades descriptas en cómo se pensó y se desarrolló el Proyecto de Extensión (desde las condiciones de trabajo hasta la implementación de la propuesta) dan cuenta de un trabajo educativo anclado en:

- la historia, apelando a ella e interpelándola;
- la realidad laboral compleja de los trabajadores, resignificándola;

- una necesidad de modificación, de cambio futuro a partir del trabajo colectivo entre las instituciones,
- y de instauración de una red que supera las instituciones de origen de la experiencia.

La pedagogía de la problematización⁹ es la referencia teórica de la noción de Formación sostenida desde el Proyecto de Extensión. Porque:

- En cada una de las etapas del proyecto la indagación sobre la práctica fue el punto de partida sobre el cual trabajar;
- Indagar, elucidar, significar, ciertos conflictos que no eran visibles, sólo es posible a partir del distanciamiento de la realidad cotidiana;
- Para comprenderlos a partir de la reflexión teórica;
- Y proponer alternativas de solución, algunas de ellas se pusieron en acción mientras los procesos de formación tenían lugar, y otras que –o por el tiempo o porque luego recién se pudo actuar– fueron apareciendo después.

Lejos de ser individualista, y más lejos de haber sido nuestra intención al denominarla, contrapusimos a la lógica empresarial,

⁹ Tres modelos pedagógicos que responden a distintos objetivos y proyectos societales son caracterizados por Davini (1989), los que, en el ámbito de la formación profesional, remiten a la discusión sobre la relación educación y trabajo. Apuntan en última instancia a distintos fines formativos. Sabiendo que no se trata de modelos estamentados sino que, en la práctica, se presentan mezclados, ellos permiten organizar los fundamentos teóricos que primaron en la experiencia descripta:

- La pedagogía de la transmisión

Este modelo es transportado de las instituciones escolares y tiende a su reproducción en los ámbitos no formales. La principal actividad recae sobre el formador, mientras que el trabajador es considerado pasivo. Se desconoce los conocimientos que trae el personal, y a su servicio como fuente de problemas y de conocimiento. El conocimiento es un “paquete” que viene listo, es principalmente conocimiento científico. Se parte de la ilusión de neutralidad, y por lo tanto se lo cree eficiente para cualquier problema, institución y agentes. Se observa una ruptura entre teoría- práctica. La enseñanza es de tipo memorística.

la lógica del sujeto, que instala a la Capacitación Laboral en la problemática de los grupos y colectivos institucionales, sin perder de vista el conjunto social. Es dentro de esta lógica, que se inscribe una pedagogía alternativa, que algún autor denominó “social intervencionista”, una alternativa que pone de relieve las posibilidades de intervención en lo que existe y en cambiar la realidad manteniendo la naturaleza histórica y socialmente condicionada del presente. Desde esta concepción, la Capacitación se expresa en la forma colectiva, no individual, de intervenir en las condiciones tanto de trabajo como de vida.

El espacio de la Capacitación Laboral se convierte, bajo esta lógica, en un espacio de producción de subjetividades, de construcción de la experiencia de sí histórica y culturalmente contingente. Sin dudas, la necesidad se nos presentaba en el no paralizarnos frente a la incertidumbre que suponía aquel contexto.

Al comienzo nos propusimos señalar el camino que fuimos abriendo quienes participamos en esta experiencia de Formación de Recursos Humanos en el IOMA, y aludíamos a un sendero que surge de las encrucijadas entre las instituciones, sus historias, sus políticas y sus prácticas culturales. Asumir el espacio generado implicó no sólo reconocer sino trabajar de manera cons-

- La pedagogía del adiestramiento

Es un modelo tomado del modelo de entrenamiento industrial, y su objetivo es lograr la eficiencia a partir de un circuito que comienza con un estudio de la tarea, su demostración, la ejecución y la evaluación.

El conocimiento se reduce a una técnica y el trabajador está limitado a reproducirla hasta adquirir la destreza. Esta metodología puede ser útil para ciertos aprendizajes mecánicos, pero llevada como paradigma de todos los procesos de formación representa un entrenamiento adaptativo y alienante.

- La pedagogía de la problematización

Por tratarse de instituciones ligadas a la salud de la comunidad, los objetivos de comprensión global de dichas instituciones y la capacidad de interacción humana aparecen como los más aptos. Indagar la práctica en su complejidad social e institucional, una vez detectados los problemas, se apunta a comprenderlos con el apoyo científico, el momento de la reflexión teórica, para luego buscar sus posibles soluciones.

tante desde la noción de alternativa pedagógica, en tanto salida posible para definir las prácticas pedagógicas que hacen de ruptura, de discontinuidad con el orden existente dado en este momento de la historia argentina. Sin embargo la crítica tal vez más fuerte para continuar interpelando la transformación de las alternativas pedagógicas es que esta intervención que realizamos no deja de tener carácter de experiencia. No desmerecemos el poder transformador que tiene la ejecución de ella, pero no podemos dejar de preguntarnos por los alcances de sus resultados. Si las experiencias alternativas pedagógicas significan el trabajo por la autoconstrucción de la identidad popular, sosteniendo la tensión entre articulación de conjunto y respeto a la peculiaridad, entre la pluralidad y la unificación no reductiva, y en pos de la transformación actual de las relaciones de dominación ejercida no sólo desde sus aspectos económicos sino también en las relaciones cotidianas en donde se ejerce poder; entonces será necesario apuntar a un trabajo de cohesión entre todas aquellas experiencias alternativas que se perciben aisladas, para que su alcance no quede sujeto a la continuidad/interrupción de la experiencia y así ejercer mayor poder de transformación.

Agregamos a este análisis la preocupación de la profesora Raquel Coscarelli por prever, a la hora de aprender un proyecto, la resistencia que puede causar su inserción dentro de las instituciones. Esta resistencia encuentra su origen en la razón de ser del proyecto, puesto que le es inherente un propósito de raíz social y no meramente institucional.

Por otro lado, en la relación proyecto e institución a partir del fin fundacional no concebimos un proyecto social que niegue la historia de la institución. Por consiguiente desde la experiencia realizada se apuntó desandar la historia del IOMA, con los sujetos presentes que pertenecen a aquella generación pero también con documentos que estaban olvidados, encajonados, se les dio lugar y se reinstaló el debate del fin fundacional de la obra social.

En esta instancia comenzó a jugar un rol fundamental el análisis institucional, dentro de la pedagogía de la formación éste se constituye en una dimensión innegable. La crisis de las institu-

ciones sociales se define en términos laborales cuando las organizaciones no pueden garantizar seguridad, satisfacción y desarrollo personal de los sujetos que las constituyen, e incluso cuando los mismos procesos institucionales intensifican el malestar en términos corporales y psíquicos. El desdibujamiento de proyectos colectivos en los cuales el sujeto se “siente parte” puesto que a su vez tiene incidencia y decisión en las acciones que realiza, caracteriza la crisis mencionada.

Y sostener que cuando intervenimos (desde este campo educativo) lo hacemos sobre prácticas intervenidas –tanto por otros modelos de capacitación como por el reconocimiento de los dispositivos pedagógicos que operan desde lo cotidiano–, es afirmar que de ningún modo las instituciones están vacías.

Una vez más creemos que la manera de intervenir en la formación de recursos humanos, a partir del análisis de Equipos de Trabajo o de Grupos en la institución fue la correcta. Su justificación reside en el período de crisis del país que desembocó en los acontecimientos del 19 y 20 de diciembre (2001), pero que tiene sus orígenes en el vaciamiento de las instituciones de referencia: no se trata sólo de un vaciamiento económico sino, como dice una maestra, “un vaciamiento de almas”. El trabajo de grupo sirvió, en esta instancia, de reunión y de puesta en común del malestar, de reconstitución de los vínculos y la historia de las instituciones públicas.

La formación fue un espacio “de toma de conciencia del propio lugar y del poder de los actos”.... “la formación se juega en ese espacio de re-flexión, de re-presentación en los sujetos de la realidad propia y ajena.”¹⁰ Rescató los análisis de grupo basados en la reflexión pero con un fuerte sustento a nivel de lectura teórica. Apuntó a un cambio social, un cambio necesario y enmarcado en lo público, intentando reconstruir el colectivo fragmentado.

No creemos que una estructura jerárquica extraviada se deba tomar la atribución de proyectar nuestros senderos. En esta experiencia forjamos un sentido de la capacitación que se contrapone

¹⁰ M. Souto.

al que impera habitando el espacio, y en esa apropiación nos proyectamos.

Bibliografía

- Enriquez, Eugène. “El trabajo de la muerte en las instituciones”, en: Kaës, R. y otros. *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós, 1996.
- Fernández, Ana María y otros. *Instituciones Estalladas*. Buenos Aires: Eudeba, 1999.
- Fernández, Lidia. “Análisis institucional y práctica educativa”. Octubre de 1996. Revista.
- Fernández, Lidia. “El análisis de lo institucional en los espacios educativos. Una propuesta de abordaje y en Análisis Institucional y práctica educativa. ¿Una práctica especializada o el enfoque necesario de las prácticas?”, en Revista Praxis, año II, N° 2, I.C.I.I., La Pampa, 1996.
- Kaës, R. y otros. *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós, 1996.
- Larrosa, Jorge. “Tecnología del Yo y Educación (notas sobre la construcción y mediación pedagógica de la experiencia de sí)”, en Jorge Larrosa (de.), *Escuela, Poder y Subjetivación*. Las ediciones de La Pirueta, 2000.
- Pain, Abraham. *Capacitación Laboral*. Buenos Aires: Ediciones Noveidades Educativas, 1996.

Lo público desde lo público. La dimensión política en la intervención interinstitucional: una experiencia entre la UNLP y el IOMA

Por *Matías Manuele**

I. Introducción

La idea que se configura en el título, *Lo público desde lo público*, intenta conjugar el abordaje de la problemática tanto como el marco desde el cual realizarlo. En primer lugar, entonces, es un intento por abordar una de las categorías más relevantes y controversiales del pensamiento moderno. Prácticas públicas, espacio público, instituciones públicas y políticas públicas son dimensiones diferentes de un mismo fenómeno. La relevancia de éste está dada por su relación con las transformaciones sociales que vivimos, por su significación en la historia del pensamiento y, finalmente, por el intrínseco nexo que lo público tiene con lo político. En este sentido, comenzaremos bosquejando en algunas líneas generales el marco conceptual del concepto de “lo público”.

Lo público desde lo público, es también una insistencia. Se insiste porque hay algo que no cierra, que no termina de comprenderse. Lo público es lo que no cierra y no cierra porque se retrae. O al menos esto parecía comprobar gran parte del pensamiento político de los últimos quince años, demostrando un estrabismo del que también diremos algo más adelante, baste ahora advertir

* Licenciado en Sociología (U. N. L. P.). Cursa la Maestría en Ciencias Sociales (FLACSO) y Maestría en Gestión Ambiental (FLACAM - UNESCO). Se desempeña en la docencia en la Universidad de La Plata y es Becario de Investigación en la Comisión de Investigaciones Científicas de la Prov. de Bs. As., con el tema Representaciones Sociales en Adultos Mayores del Municipio de La Plata en Organizaciones de Personas de Edad. Ha publicado capítulos en libros y revistas. Integrante del Grupo Revista La Grieta.

que si bosquejamos algunas ideas acerca de lo público también deberemos refrirnos a aquellos que afirman su retracción y abren aparentes puertas para su recomposición.

Finalmente, si existe una retracción de lo público, entonces la reflexión enfrenta el peligro de su propia contracción. En tanto nos lanzamos hacia lo público desde lo público mismo, nuestra propia reflexión corre el riesgo de verse atrapada por las mismas redes que circunscriben nuestro objeto. Es en este sentido que decíamos al comienzo que proponemos el título como el marco desde donde hacer el abordaje del concepto: vamos hacia lo público pero lo pensamos desde ese mismo lugar (desde la Universidad, el Estado, Instituciones Públicas como el IOMA, organizaciones de la sociedad civil o no gubernamentales, etc.).

En este sentido, el año último el peligro se vio confirmado en el estrabismo de la propia Universidad para ver, prever y comprender que la retracción de lo público no era tal (o que era solo de “viejas” formas de lo público), que la participación social estaba allí como una substancia genésica esperando reverdecer.

Pero, como sostenía Heidegger, el peligro es lo que ayuda a pensar. Y dado que la Universidad tiene un ámbito específico desde el cual pensar y construir lo público, este escrito quiere finalmente reflexionar acerca de cómo lo público aparece en el trabajo de Extensión Universitaria. Una reflexión que sirva más como conjuro que como evaluación.

II. La retracción de lo público

De qué hablamos cuando hablamos de lo público

Las corrientes del pensamiento sociopolítico contemporáneo tienden a adscribir la crisis de la gestión pública a la aparición de un modelo cibernético de intervención social. Según Anthony Guiddens, dicho modelo, que caracteriza a las sociedades “posfordistas”, implicaría un sistema de “toma de decisiones de arriba a abajo”. Así, según el sociólogo inglés, al concentrar las decisiones estatales estas sociedades definirían políticas “reactivas”, esto es, que actúan sólo a partir de demandas y reclamos explícitos,

sin previsión ni prevención. Disminuye entonces la capacidad de resolución de las demandas sociales como consecuencia de las grandes cuotas de previsión y proyección política que implica el alto grado de intervencionismo estatal. Se recrea así una identidad entre Estado y Gobierno en tanto se quiera dar respuesta a la “sensación compleja de desestructuración de la política” a través de “su concentración en puntos determinadísimos y esencialmente coincidentes con el acto de decisión”¹. La política se reduce a las “cuestiones de Estado” (las que por otro lado son justamente las que no merecen discusión, aquellas que por poner en juego la existencia del poder merecen un consenso a priori), y a su vez toda la órbita política se presenta como técnico administrativa, donde son los *tecnócratas* libres de condicionamientos “ideológicos” lo que están legitimados para “hablar”.

Esta concentración del poder genera concomitantemente un ciudadano irresponsable: sujeto pasivo frente a su entorno social, mero *cliente* de la oferta de *servicios* estatales. Cliente de los servicios públicos, donde es primero consumidor y luego contribuyente; cliente del Estado, donde es primero contribuyente y luego soberano; cliente de la política, donde es primero un voto y luego una voz.

En Argentina, las consecuencias de esta transformación de la esfera estatal aparecen bajo la forma de la crisis de los partidos políticos y los modos tradicionales de canalización de las demandas sociales. Estas crisis suelen denominarse juntas bajo el nombre de Crisis de Representación. Sin embargo, ambas crisis no son iguales; o si lo son, es sólo a condición de pensar la Crisis de Representantes como consecuencia de la de Representación. Como lo explica Esteban Rodríguez más claramente:

“Que se vayan todos, que no quede ni uno sólo (...) al decirlo de esta manera, la consigna nos habla de que el problema no son los representantes cuanto la representación; que lo que está en crisis no es solamente la clase diri-

¹ Ídem, Pág. 36.

gente sino una forma particular de democracia, una democracia que ha sido reducida a su hecho formal, al vía crusis electoral. La sociedad civil no tiene un problema personal con los supuestos dirigentes, sino un problema político concreto: que es el hecho que durante casi dos décadas los representantes no representaron. Y eso, después de varias chances, de tantas oportunidades para rectificarse, nos habla desde luego de la ineficacia y la ineptitud de los representantes, pero nos habla sobre todo, de las limitaciones de una forma particular de entender la democracia que posterga (cuando sustituye) la intervención de la comunidad en la resolución de los problemas que a ésta le involucra e interesa.”²

Giacomo Marramao³ constata estas crisis de Representación y Representantes postulando una tendencia irreversible que conjuga, por un lado el declive del modelo expansivo de redistribución social con la pérdida de eficacia de los canales de representación tradicionales (Crisis del Estado de Bienestar); y por el otro la crisis de los partidos ideología con la aparición de nuevas demandas e identidades colectivas.

Estas transformaciones aparecen en la esfera de constitución de identidades no institucionalizadas a partir de tres acontecimientos:

1. *La aparición de los medios masivos de comunicación.* La hegemonía de los medios de comunicación de masas se comprueba en la aparición de un nuevo sujeto político: la “opinión pública”. Habermas entiende que los medios son por un lado fuentes de ampliación del espacio público a nivel local, nacional e internacional, de diferenciación de roles entre actores y espectadores, de personalización de contenidos, y en fin, de un conjunto de facto-

² **Rodriguez, Esteban:** *Tesis sobre la crisis de representación. Entre la captura y la autonomización de la vida.* La Plata: Grupo Editorial La Grieta, en prensa.

³ **Marramao, Giacomo:** *Palabra-clave (metapolítica): Más allá de los esquemas binarios acción / sistema y comunicación / estrategia;* en **Rivero, Martha** (comp.): *Pensar la política.* México D. F.: UNAM, 1990. Pág. 64.

res que “llegan a fundirse en un síndrome que fomenta la despolitización de la comunicación política”.⁴

Por otro lado, mientras los medios de comunicación permanecen atados a la “lógica y dinámica específica de una sociedad civil que nace del mundo de vida”⁵, Habermas plantea la posibilidad de “reacciones normativas” de los medios. Estas reacciones fomentarían su utilización como generadores de opinión pública a la vez que neutralizadores de otros poderes sociales. Pero la cuestión aquí es como los medios “presuponen y refuerzan la capacidad crítica del público”⁶, cuestión que Habermas deja librada a la sensibilidad de la sociedad civil más que a la actuación de los actores sociales en determinado espacio público.

Sin embargo, en Habermas la sociedad civil queda reducida –no sólo a través de los medios de comunicación modernos si no también por los dispositivos de las ciencias modernas y de la política en tanto economía política– a una “cosa” en sentido Durkemiano: observable, cuantificable y coercitiva. Finalmente, regida por los mismos instrumentos administrativos a los que buscaba oponerse.

2. *La desaparición del trabajo como constructor de identidades.* André Gorz también pretende dejar atrás el postulado de “crisis” para poder pensar las nuevas formas. En este sentido, la crisis del trabajo es puesta sobre el eje de dos dualidades: por un lado la que constituye el trabajo como *poiesis* y el trabajo como construcción social. Por otro lado la dualidad entre comunidad y sociedad.

En el primero de los ejes, en tanto *poiesis* o construcción social, el autor elabora el diagnóstico del fin del trabajo en el segundo de los sentidos, es el fin de una forma de trabajo que ya no era trabajo: “el trabajo, en el sentido de *poiesis*, que se hace, no está más en el trabajo en sentido social, que tenemos”⁷. El trabajo que

⁴ **Habermas, Jürgen:** *Facticidad y validez*. Madrid: Editorial Trotta, 1992.

⁵ **Habermas, Jürgen:** *idem*, pág. 456.

⁶ **Habermas, Jürgen:** *idem*, pág. 459.

⁷ **Gorz, André:** *Miserias del presente. riqueza de lo posible*. Buenos Aires: Paidós, 1995. Pág. 2

era la creación de sentido subjetivo, al volverse un medio de socialización queda “identificado a las funciones sociales con que se define”. En este sentido, el diagnóstico del fin del trabajo aboga por “abrir el espacio social a abundantes actividades auto-organizadas y autodeterminadas en función de las necesidades experimentadas y meditadas”.⁸

Sin embargo esta vía de escape fue abierta con la crisis posfordista y no penetrada por la sociedad neoliberal. En este sentido, el segundo eje que pone Gorz en el debate, destaca la conceptualización de dos tipos de comunidades sobre las que la sociedad puede reconstruirse: la cooperativa o la constitutiva. El camino seguido por el modelo posfordista es cuestionado en términos que, al sustentarse en una comunidad constitutiva, establecía una comunidad donde “la pertenencia es anterior a la unión de los miembros”⁹, promovida por lazos étnicos, nacionalistas, etc. En este sentido no es más que “el restablecimiento de relaciones precapitalistas, casi feudales, de vasallaje y de pertenencia”.¹⁰

3. *La “destradicionalización” de las tradiciones.* El sentido concreto en que Guiddens refiere a este fenómeno, es como “apertura de las tradiciones a preguntas y debates acerca de sus motivos y justificaciones”¹¹. El núcleo problemático de esta transformación es que dicha apertura supone un diálogo que no es coincidente con los métodos de justificación interna que implica cualquier tradición. Guiddens supone que este choque entre métodos de justificación puede transformar las tradiciones en “fundamentalismos” (sostenimiento doctrinario y violento de los modelos de verdad).

De qué hablamos cuando hablamos de “retracción”

De esta manera, postular lo público es postular las formas en que el individuo se presenta en él. Cliente, representante, ciuda-

⁸ Gorz, André: Ídem, Pág. 14.

⁹ Gorz, André: Ídem, Pág. 12.

¹⁰ Gorz, André: Ídem, Pág. 16.

¹¹ Guiddens, A.: op. cit., Pág. 15.

dano son formas de “presentación” que se ven trastocadas frente a los cambios en las formas de la opinión pública, del trabajo y de las tradiciones. Así, se va de la Crisis de Representación a la Retracción de lo Público.

Pero, si la primera es un malentendido que confunde el síntoma con la enfermedad (la falta de representantes con la deslegitimación de una forma de entender la democracia), entonces, postular la Retracción de lo Público no debiera ser afirmar la Desaparición sino su Velamiento. Porque esta retracción no vuelve sobre lo privado. Público y privado son caras necesarias de la misma moneda y no vasos comunicantes. La reflexión parte de la constatación de una tensión en la cual los hombres desarrollan sus “acciones”: la que se establece entre lo público y lo privado, y la que se constituye entre lo social y lo privado.

De lo público y lo privado

La primera de las tensiones postuladas parte de una distinción territorial entre el *domus* (la *esfera doméstica*, en donde el hombre satisface sus necesidades esenciales) y la *polis* (la *esfera pública*, donde “todo lo necesario o útil queda excluido de manera absoluta”¹² y el hombre interactúa “voluntariamente” con un “otro”). Lo público implica una “voluntad” en tanto el hombre debe “ser libre”: “ser libre de necesidades”¹³. La satisfacción de las necesidades de la esfera privada (*domus*) es precondition de la actividad política. Público y Privado se entienden así más por un *vivir juntos por necesidades* y un *vivir juntos por opción* que por la diferencia entre un individualismo privado y una colectividad pública.

De esta manera no existe oposición entre uno y otro concepto, ya que la esfera pública supone a la privada como condición de posibilidad. El hombre entra a la *polis* movido por un “espíritu agonal” devenido de la necesidad de diferenciarse como individuo: no busca sobrevivir sino inmortalizarse. En la esfera pública

¹² **Arendt, Hannah:** La condición humana. Buenos Aires: Paidós, 1997. pág. 39.

¹³ **Arendt, Hannah:** idem, pág. 44.

el hombre busca ser “héroe”. Es este heroísmo el vestigio para reconstruir la necesaria metafísica que implica el concepto de lo público. Para Arendt, el heroísmo sólo es posible en tanto el sujeto actúe con un espíritu de trascendencia, de inmortalidad. La idea de que lo público “es la garantía contra la futilidad de la vida individual” e implica básicamente la idea concomitante de que es algo que “trasciende nuestro tiempo vital tanto hacia el pasado como hacia el futuro; estaba allí antes de que llegáramos y sobrevivirá a nuestra breve estancia”.¹⁴

Arendt se diferencia de esta forma del contractualismo político del Siglo XVII en el cual la capacidad de gobernar es característica de lo privado. En tanto todos los hombres poseen la fuerza para dominar a la naturaleza y a los otros hombres, la presencia del otro es una amenaza para la existencia propia. Dado este “horror” ante la amenaza de la muerte, los hombres se ven compelidos a entrar a lo público otorgando a un poder superior la fuerza que origina la amenaza. La amenaza lleva al hombre a crear una sociedad que condensa los poderes de todos los “contratantes”, enfrentando al hombre con la otra dualidad en tensión.

De lo social y lo político

La distinción de lo social y lo político implica la distinción entre el pueblo (*demos*) y la multitud (*oicos*). El *demos*, “el sujeto democrático que efectúa una demostración de poder en la construcción de mundos comunitarios más allá de toda regulación, más acá de la distorsión infinita”.¹⁵ Mientras que el *oicos*, “su homónimo, que no se le parece en nada, que es su negación (...) el pueblo al margen de lo político que se denomina población o populacho: muchedumbre encadenada o desencadenada”.¹⁶ Esto es, mientras que el *oicos* es la muchedumbre anárquica en la que

¹⁴ **Arendt, Hannah:** idem, pág. 64

¹⁵ **Rancière, Jacques:** El desacuerdo. Política y filosofía. Buenos Aires: Nueva Visión, 1996. pág. 117.

¹⁶ **Rancière, Jacques:** idem, pág. 118.

se disuelve todo lazo social, el *demos* es una muchedumbre autoconciente, que se origina bajo un acto de demostración: se presenta siempre bajo formas diferentes (ciudadanía, pueblo, etc.).

Como sostiene Ranciere, todo el pensamiento político es un intento por presentar al *demos* como oicos. Entonces, al pensarse al *demos* bajo la forma del oicos, se establece el terror y la amenaza ante lo desorganizado. El obrar político toma entonces a su cargo la tarea de organizar la comunidad a través de la relación exclusiva entre el poder soberano y unos individuos que, cada uno por su cuenta, disuelven efectivamente la comunidad ciudadana.

Lefort da cuenta de esta tensión en tanto el espacio público es el “teatro de opiniones sin poder”. Estas opiniones tienden a deshacer y rehacer la legitimidad de los derechos, y en este sentido, carecen de sustancialidad. Si para Arendt el espacio público es el lugar donde los individuos se muestran para diferenciarse, en Lefort este es un espacio vacío: la legitimidad de los derechos no se sustenta en ninguna esencia, ni en ninguna autoridad: “nadie es el juez”.

He allí la potencialidad y el problema. En tanto espacio vacío los individuos se ven compelidos a entrar en él, “pero la negación es operante: elimina al juez, pero relaciona a la justicia con la existencia de un espacio público –un espacio tal que cada uno es exhortado a hablar, a oír, sin estar sometido a la autoridad de otro–, y que es inducido a querer ese poder que le es conferido”.¹⁷ Esta vacuidad del espacio público puede, concomitantemente, ser productora de un sentimiento que lo lleve al individuo a “someterse a una dominación sin rostro”.

El peligro de un hobbesianismo, que en Arendt es expresamente excluido en tanto la constitución de la *polis* no es abandono de la esfera privada; parece en Lefort un peligro real en tanto el Estado se ha mostrado siempre en la dualidad de ser el “guardián de la libertad” a la vez que “protector de intereses dominan-

¹⁷ **Lefort, Claude:** *Los derechos del hombre y el estado benefactor*, en *Rev. Vuelta*, número 12, julio 1987. Pág. 41.

tes”. El despotismo es siempre una posibilidad, en tanto “el nombre del tirano es el nombre vacío que permite a cualquier predicador impugnar la conformidad del ejercicio del poder real con el mal de la realeza, juzgar que en un mal rey”.¹⁸

Pero, volviendo, es específicamente esa nota de “posibilidad” la que vuelve al espacio público interesante. La formulación de la tesis de Lefort presenta un desdoblamiento. En primer lugar implica pensar que:

*“la democracia solo habría triunfado instituyendo una separación entre la sociedad civil como un teatro de opiniones sin poder, y el Estado Laico liberal, teatro del poder sin opiniones”.*¹⁹

Pero a su vez, esta separación, que instituye relaciones de poder ajenas a la sociedad civil, es... “no obstante (...) unilateral, pues nos hace olvidar el gran acontecimiento: la desaparición de una autoridad que sometía a todos y cada uno, la del fundamento sobrenatural o natural en que se basaba dicha autoridad y que podía invocar para reivindicar una legitimidad incuestionable”.²⁰

Es la postulación de un “no obstante” la que permite pensar la dualidad del fundamento de las libertades democráticas, cuya esencia, al no existir, debe ser continuamente “rehecha” en un “debate acerca de la legitimidad o ilegitimidad”. Es este “no obstante”, finalmente, el que permite postular que, frente a cualquier apropiación del Derecho...

*“El proceso es reversible y el tejido democrático es susceptible de rehacerse no sólo gracias a circunstancias favorables al mejoramiento del destino de la mayoría, sino por el hecho de que se preservan las condiciones de protesta.”*²¹

¹⁸ **Rancière, Jacques:** op. cit., pág. 100.

¹⁹ **Lefort, Claude:** op. cit., pág. 38.

²⁰ **Lefort, Claude:** idem, pág. 39.

²¹ **Lefort, Claude:** idem, pág. 41.

De la retracción a la intimización, de lo público a lo social

Entonces, cuando decimos que lo público no se retrae sobre lo privado queremos dar a entender que en realidad lo público transmuta. No es lo privado lo que aparece en escena ganando terreno. Lo privado tiene como referencia necesaria lo público, en este sentido es “lo privado de publicidad”. Es más bien lo íntimo, la subjetivización de las instancias compartidas en términos no sólo individuales sino de personalidad: lo público se vuelve transparente dejando expuesto lo propio, lo íntimo. Estamos pensando con Richard Sennett en lo público intimizado. Pero esto propio que aparece en la esfera pública no es lo privado, en tanto no nos encuentra con el otro, sino que es más bien una catarsis en la que el nuevo sujeto se regodea.

Como muy bien señala Richard Sennett, esta subjetivización de lo público y privado en lo social e íntimo, es la mutación de la creencia en la inmortalidad como trascendencia de la vida que postulaba Arendt, en la esencia de una trascendencia que se afianza en la personalidad que tiene el “deber de compartir su deseo de sentir algo con las demás gentes”.²² Trascender como dejar algo en el otro, pero un algo pensado como suma cero, donde nada nuevo se genera. El problema es que cuando “más se comprometen las personas con estas pasiones de la comunidad, más intocadas se mantienen las instituciones básicas del orden social”, principalmente debido a que “la comunidad está tan absorbida en sí misma que se ha vuelto sorda al exterior, o está exhausta o fragmentada”.²³

²² **Sennett, Richard:** El declive del hombre público. Barcelona: Ediciones Península, 1978, Pág. 379.

²³ **Sennett, R.:** *idem*, pág. 380.

III. La Trama Institucional: Re imaginar nuestras prácticas institucionales

De qué hablamos cuando hablamos de Extensión Universitaria

La retracción e intimidación es entonces el contexto para pensar el proyecto en su insistencia por lo público. Este contexto acorrala nuestras instituciones no sólo desde afuera, privándolas de su sentido específico de “servicio público”, sino especialmente desde adentro: son los propios “hacedores” de las instituciones públicas los que han extraviado ese significado que se les confería en tanto esfera de trabajo.

Como sostiene Tomás Grigera, “las instituciones (...) estallan en una especie de burn-out institucional donde las pertenencias, en el sentido de lo que les pertenece y en el significado para quienes pertenecen a ella o se sirven de ella, se disuelven y se desvanecen”.²⁴ La pérdida de sentido se vivencia en primer lugar como un proceso de des-territorialización, en el que “la Comunidad se virtualice para la Universidad y pierda la condición de vecindad y, por lo tanto, los problemas de la comunidad no tienen un lugar de escucha institucional, la Universidad se virtualiza para la comunidad y por lo tanto no es visualizada como un lugar a consultar y, menos aún, a defender”.²⁵

Este es entonces el verdadero peligro, que el contexto de retracción e intimidación de lo público acorrala también a los proyectos de Extensión Universitaria (porque quizás sea la Universidad la institución pública que más rápidamente ha extraviado su significado de “público” entreverado en la maraña tecnócrata y epistemócrata que rápidamente la ha colonizado).

²⁴ **Grigera, Tomás:** *El trueque: una experiencia de aprendizaje y una metáfora de la relación universidad/comunidad*. Ponencia en las PRIMERAS JORNADAS UNIVERSIDAD/COMUNIDAD de la UNLP, septiembre de 2002.

²⁵ **Grigera, Tomás:** *idem*.

En este sentido podemos pensar la intimización en el ámbito de los proyectos de extensión como la transformación de la trama-red institucional del proyecto, configurada por las instituciones implicadas en una trama-conspiración ensimismada que sólo hace referencia a sí misma. Dentro de esta trama, los sujetos aparecerían atados a través de una representación especular, donde es uno el que posee la voz para expresar lo no-dicho, pero esa voz no busca otro que escuche: una Universidad que se acerca a la Comunidad a decir su “verdad” y que no puede ser escuchada por disléxica.

Pero también una Universidad que se mimetiza con la Comunidad, abandonando las lógicas y procesos que le son inherentes en la producción del conocimiento y comienza a pensar a partir de “acreditamientos” y “ratings”, “asambleas” y “plebiscitos”.

Pero, en tanto nuestra práctica se sostiene sobre este peligro, es éste mismo el que nos salva. Porque pensar el peligro que corremos al pensar lo público desde lo público es ya salirse de la posible intimización. En este sentido, el proyecto que juntó al IOMA con la Universidad estuvo en muchos puntos apoyado en la insatisfacción que los empleados de una y otra institución tenían, y la necesidad de dar cuenta de esa insatisfacción buscando juntos las estrategias.

De qué hablamos cuando hablamos del IOMA

Entonces, no es posible pensar lo público como un objeto de estudio sin pensar antes lo público del sujeto que piensa: no es posible pensar al IOMA sin pensar a su vez a la Universidad. Pero, a su vez, para pensar a la Universidad y sus prácticas es necesario pensar al IOMA o a las diversas instituciones y espacios que comparten el mote de “públicos”. Sólo a condición de que la reflexión sobre la Universidad o sobre el IOMA no se encierre en sí misma, sino que abra los espacios a una reflexión compartida es posible conjurar el peligro de la disolución de lo público.

La Universidad contiene “muchas Facultades, Institutos y Centros de Investigación, Cátedras o docentes que sostienen vínculos que territorializan a la universidad y minimizan los riesgos a

los que la comunidad está expuesta”.²⁶ El IOMA contiene en su esencia el proyecto de ser una institución de los empleados públicos, “que nos pertenece y de la que debemos hacernos cargo porque no es del Estado Provincial aunque de él vengan los fondos...”.²⁷

El proyecto encarado en conjunto entre la Universidad y el IOMA contuvo estos presupuestos. En este sentido, la Extensión se plantea como un espacio privilegiado en tanto recupere su significado original: lo que se extiende como lo que va de un lugar a otro. La extensión como un espacio y una dinámica institucional: abrir territorios donde encontrar y unir sin perder las especificidades de cada ámbito.

La extensión y los trabajos de cátedras son entonces apenas algunas de aquéllas actividades básicas en que la Universidad encuentra la oportunidad de enseñar, investigar, producir conocimiento fuera de su ámbito, de su espacio organizacional. La coyuntura esbozada llama a potenciar estos espacios para que no sean solo un “input” del conocimiento científico, sino para que además construya un conocimiento “junto con” otros sujetos sociales que no sean los alumnos convencionales.

Este nuevo hacer se presenta dando algo más en las instituciones. Un algo más que es el lazo que une a los individuos que no suelen encontrarse en el terreno de sus propias prácticas. Lógicamente, este encuentro supondrá la reformulación no sólo de esas organizaciones sino de la propia Universidad que deberá enfrentar el desafío de repensarse a sí misma, replantear “la *razón de ser* organizacional, sus propósitos académicos, sus legítimos destinatarios, y re-plantear sus currículas académicas y su formación de profesionales”.²⁸

²⁶ **Grigera, Tomás:** op. cit.

²⁷ La cita es la expresión de una empleada del Instituto en uno de los grupos – taller de la Jornada de Capacitaciónb “Formación de Equipos de Trabajo enSa-lud” realizada el 7 de noviembre de 2001 en el IOMA.

²⁸ **Grigera, Tomás:** op. cit.

Bibliografía

- Arendt, Hannah:** La condición humana. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- Giovanni, Baggio de:** *¿Qué significa hoy pensar la política?*; en **Rivero, Martha** (comp.): Pensar la política. México D. F.: UNAM, 1990.
- Gorz, André:** Miserias del presente. riqueza de lo posible. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- Grigera, Tomás:** *El trueque: una experiencia de aprendizaje y una metáfora de la relación universidad / comunidad*, Ponencia en las PRIMERAS JORNADAS UNIVERSIDAD / COMUNIDAD de la UNLP, septiembre de 2002.
- Guiddens, Anthony:** Más allá de la izquierda y la derecha. Buenos Aires: Cátedra, 1995.
- Habermas, Jürgen:** Facticidad y validez. Madrid: Editorial Trotta, 1992.
- Lefort, Claude:** *Los derechos del hombre y el estado benefactor*, en Rev. Vuelta, número 12, julio 1987.
- Marramao, Giacomo:** *Palabra-clave (metapolítica): Más allá de los esquemas binarios acción / sistema y comunicación / estrategia*; en **Rivero, Martha** (comp.): Pensar la política. México D. F.: UNAM, 1990.
- PNUD/BID (1998):** El Capital Social. Hacia la construcción del Índice De Desarrollo Sociedad Civil De Argentina, Buenos Aires: Edilab Editora.
- Rancière, Jacques:** El desacuerdo. Política y filosofía. Buenos Aires: Nueva Visión, 1996.
- Rodriguez, Esteban:** *Tesis sobre la crisis de representación. Entre la captura y la autonomización de la vida*. La Plata: Grupo Editorial La Grieta, en prensa.
- Sennett, Richard:** El declive del hombre público. Barcelona: Ediciones Península, 1978.

Acerca del Trabajo Grupal*

“Formación y perfeccionamiento en Recursos Humanos en I.O.M.A. Facultad de Ciencias Económicas U.N.L.P.”

Por *Lilián Lembo, Agustina Pelaez y Lucas Bettoli***

Presentación

El presente documento ha sido elaborado por integrantes del Equipo de Capacitación pertenecientes al Departamento Selección y Capacitación del Instituto de Obra Médico Asistencial, dirigidos por la Psicóloga Gilda Mancuso, docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

La elaboración de este material tiene como propósito aportar conceptos, ideas, aspectos problemáticos y tensiones sobre el acontecer grupal, e incorporarlo en el marco de las organizaciones públicas, sabiendo que lo seleccionado constituye un punto de vista, una mirada acerca de lo grupal.

A modo de introducción a la temática versan diferentes nociones sobre el grupo.

Luego se abordan las dimensiones que a nuestro entender atraviesan y complejizan el devenir grupal: dimensiones individual/grupal, grupal/institucional, grupal/tarea.

Siguiendo con el desarrollo de la temática, se analiza el funcionamiento en el seno del grupo en tanto se reconoce que el “formar parte de un nuevo grupo” produce movilización en el sujeto y en el grupo mismo.

Por último, se intentan describir peligros u obstáculos que pueden derivar en la disolución o aniquilamiento de un grupo sumergido en el ámbito laboral, y se da cuenta de una herramienta para pensar la transformación de la práctica laboral.

* Instituto de Obra Médico Asistencial Proyecto de Extensión Universitaria.

** **Documento de trabajo elaborado en el año 2000.**

De esta manera, el documento incorpora elementos que facilitan la reflexión acerca de “lo grupal” en el ámbito laboral y propone líneas de análisis para la acción.

Busca llegar a usted como lectura para promover la reflexión, la creatividad, la expresión, la cooperación, la responsabilidad social, los valores democráticos y la tolerancia hacia el otro.

Diferentes definiciones de grupo

- Conjunto de personas interdependientes. Engloba a sus miembros, sus objetivos, acciones, recursos y normas. (Lewin)
- Puesta en común de representaciones, sentimientos y voliciones; las representaciones, es decir, las percepciones y las ideas, deben controlar los sentimientos y gobernar las voliciones, tanto en los grupos como en los individuos. (Durkheim y su Escuela)
- Puesta en común de las simpatías y antipatías. (Moreno)
- Mentalidad común con sus normas y su lógica propias. (Mayo)
- Representa series de comunicaciones entre sus miembros. (Bales)
- Puesta en común de las pasiones. (Fourier)
- Imitación por una especie de sugestión casi hipnótica, de aquellos que, en número reducido, son capaces de inventar. (Tarde)
- Puesta en común de las imágenes interiores y de las angustias de los participantes. (Anzieu)
- Según Sartre “el grupo no es”. Es decir, no es una estructura que se arma por completo y de la cual podamos decir este es un grupo en su plenitud lograda. Es un proceso en marcha; es decir, el grupo es un devenir y no una cosa. (Rosenfeld)
- Se denomina grupos reales o naturales al conjunto de individuos ‘conocidos’ que se reúnen por algo o para algo. Se indica así una situación indeterminada, cuyo único límite está dado

por un problema común, y porque los sujetos se conocían entre ellos. (Bauleo)

- Conjunto de personas que tienen opinión o intereses iguales. (Diccionario Larousse, 1984)
- Conjunto de individuos que hacen algo que los trasciende, creando un campo virtual con determinadas tensiones a las que todos coadyuvan pero que nadie determina. (De La Rosa)
- Desde lo social, lo grupal propone una doble relación: impone, sostiene y mantiene un ajuste social determinado en sus tendencias a lo instituido, a la vez que genera, crea, provoca cambios y rupturas en sus fuerzas instituyentes. Desde lo individual, aparece como lugar de realización del deseo, de la fantasía, provocador de lo imaginario, receptáculo y continente a la vez que amenaza la propia individualidad. (M. Souto)

Dimensiones que atraviesan al grupo

Coexisten en un grupo diferentes dimensiones. Éstas se encuentran en permanente tensión unas con otras y en su particular entrecruzamiento le dan al grupo sentido y la dinamicidad necesaria para su funcionamiento, al tiempo que son fuente de permanentes conflictos. La necesidad de análisis de estos factores radica en que exponen a cada uno de los integrantes del grupo ante ambivalencias¹ internas, interpersonales e intergrupales que de no ser explicitadas pueden llevar a la impotencia o la omnipotencia.

Las dimensiones que hemos identificado son: la individual, la grupal, la institucional, la tarea.

¹En este contexto debe entenderse ambivalencia como sentimientos contradictorios. Según Maisonneuve un mismo objeto puede ser en forma alternativa o simultánea, bueno o malo. Su origen se remonta al período infantil, en que el paso de un estado de satisfacción a uno de privación tiende a provocar reacciones agresivas, en particular hacia la madre y sus cuidados... En el grupo, las actitudes hacia el jefe, cuyo rol es alternativamente protector y frustrador, son profundamente ambivalentes y oscilan del afecto o la admiración a la hostilidad latente o manifiesta.

Las interrelaciones que se dan entre las diferentes dimensiones no nos permiten separarlas de forma pura, por lo que se presentarán en el presente trabajo enmarcadas en las tensiones entrecruzadas que las caracterizan.

Dimensiones grupal/individual

En la vida anímica individual aparece integrado siempre “el otro”, así resulta imposible pensar al individuo en forma aislada, necesita del otro para poder ser. Si no está “el otro” se pone en juego el “no ser”. La existencia se basa en la tensión yo-otros. La pertenencia a diferentes grupos es característica misma (social) de la vida humana.

Así, parecería que no es nuevo para nadie hablar de grupalidad. Sin embargo, en este contexto particular (institución / tarea / individuo / grupo) podemos identificar algunos elementos de análisis.

En la **dimensión grupal o grupalidad**, el grupo es considerado una entidad supraindividual, con determinados valores, creencias, objetivos y normas de conducta grupales que limitan tanto el **individualismo** (egoísmo individual) como el **grupismo**.

Con la idea de **grupismo**, pretendemos identificar a aquellos grupos donde las creencias y valores que rigen las acciones e interrelaciones de los individuos son impuestos, comunes y acrílicos, donde no se da lugar al intercambio de puntos de vista; el grupismo lleva, de esta manera, a la asfixia de la libertad individual (individuación). Un grupo con estas características oculta los conflictos que se suscitan en su interior y **evita la evaluación del sistema de valores grupal** por parte de los individuos.

El grupismo anula o reduce la individuación, es decir la creatividad, la autonomía y la iniciativa de los individuos, como también oculta el hecho del egoísmo individual y los conflictos.

Así, la grupalidad oscila entre dos posiciones opuestas que tienden a desintegrarla, el individualismo y el grupismo. Pero la grupalidad no los elimina sino que, como ya se dijo, los limita.

Es ese control el que permite que en un grupo el individualismo y el grupismo se hallen limitados fomentando el trabajo grupal, en el que se valore la creatividad, la autonomía y la iniciativa individuales en pos de un objetivo conjunto, y considerando el desacuerdo y el conflicto como vías de crecimiento y aprendizaje individual y grupal.

Dimensiones grupal/institucional

Por dimensión institucional entendemos todos aquellos aspectos que influyen en el funcionamiento grupal que provienen de una estructura mayor, la institución en la que el grupo se haya inserto.

A modo de análisis, podemos decir que la dimensión institucional influye, primera y básicamente, desde sus mismas contradicciones internas.

En toda institución existen espacios normados (institución formal) y espacios no normados (institución informal). A su vez, dentro de estos dos grandes espacios, puede distinguirse otra tensión entre lo permitido y lo no permitido. Así, el grupo oscila en su funcionamiento entre la obediencia y el libre albedrío, entre la certidumbre y la incertidumbre, entre lo instituido y lo instituyente.²

De acuerdo con el análisis de Ana María Fernández³, las instituciones públicas están signadas por un doble vaciamiento; un vaciamiento económico (las políticas y medidas económicas de la privatización) y un vaciamiento de sentido, menos explícito pero no menos efi-

² Instituido: designa lo que está establecido; es el conjunto de normas y valores dominantes, de status y roles, de leyes que fundamentan el orden social. Tiene pretensión de universalidad, de perennidad y de verdad que lo convierte en una fuerza conservadora. Desde el punto de vista histórico y dialéctico, lo instituido es una primera fase, la de la afirmación.

Instituyente: define la fuerza de protesta contra lo instituido; se manifiesta haciendo caer la máscara de universalidad, perennidad y verdad con que lo instituido se presenta.

³ Fernández, Ana María. Instituciones Estalladas. Buenos Aires: Ediciones Universitarias, 1999.

caz, que priva a lo público de aquello para lo que fue fundado, desfondándolo desde adentro. Padeciendo este vaciamiento, donde la institución parece no tener origen ni historia, objetivos ni funciones, principios ni deberes, los individuos están alienados. En este marco institucional, las reglas del juego no están claras para los trabajadores. De esta manera, sus motivaciones laborales y personales se mueven entre dos puntos extremos: el “nada vale” y el “todo vale”. Al perder la memoria de la institución, los agentes no logran reconocerse en ella, ni siquiera en su tarea. El trabajo se enmarca así en un sin sentido característico de instituciones estalladas y trabajadores alienados. La jornada laboral empieza y termina en la tarea rutinaria impuesta desde otro lugar, y toda iniciativa es coartada interiormente por el “nada vale”.

Por el contrario, y casi siempre impulsadas por motivaciones personales, las actitudes al cambio para el mejoramiento de la tarea llevan al individuo o al grupo a una situación de acción creativa (reflexiva o no), que se enmarca –como en el “nada vale”– tanto en los espacios normados como en los de incertidumbre. Estas innovaciones, por lo general, suelen correr dos tipos de suerte: *llegan medianamente a su fin, causando satisfacción personal pero no son reconocidas por la institución, por lo que siguen sin relacionarse lo institucional con lo individual o grupal; *el intento choca, ya sea en los espacios normados o no normados con trabas institucionales o de agentes de la institución que terminan sumergiendo al individuo o al grupo en el “nada vale”.

En la organización el grupo es responsable de determinadas tareas y la institución es responsable de otras distintas. Para evitar sumarse a la ambivalencia de la omnipotencia o de la impotencia es necesario que el trabajador y/o el grupo visualicen los límites de su accionar, es decir reconocer que su tarea tiene el límite de la responsabilidad institucional.

Otra línea de análisis que complementa lo presentado en las instituciones son las dimensiones vertical/horizontal. Ambas coexisten en la organización y en el grupo.

La verticalidad designa las relaciones sociales legalizadas, jerarquizadas. La horizontalidad son las relaciones interpersonales, entre pares.

La transversalidad es la superación de la verticalidad/horizonta-
lidad. El grupo es el ámbito propicio para explicitar tanto las
relaciones horizontales como verticales y trascenderlas.

Hasta aquí se mostraron distintos puntos a tener en cuenta a
la hora de presentar la institución y que suerte corre la situación
de los trabajadores o grupos frente a la misma.

Ahora bien, si entedemos que los individuos conformamos la
institución, ¿qué suerte corre ésta en nuestras manos?

En interacción constante con estas dimensiones se encuentra
la Tarea.

El **trabajo** es un proceso recíproco en el cual **los hombres/
mujeres** modifican la “naturaleza” y a su vez en este acto ellos
también se modifican.

En la frase precedente se anticipa:

- al trabajador como actor (protagonista de los cambios).
- el cual necesita de la reflexión en su trabajo para poder intro-
ducir los cambios necesarios en la tarea, los cuales la llenan
de sentido (resignificación de la utilidad social), así como a la
institución y llenan de sentido al trabajador (resignificación
del hombre y su bienestar).

Cabe, entonces, preguntarse:

*¿Qué modificación genera la tarea en los hombres/
mujeres?*

*¿Existe aquí y ahora en cada uno de nosotros la concien-
cia de los fines institucionales y por ende de nuestra
tarea?*

*¿Existe un vaciamiento de sentido institucional en cada
uno de nosotros que repercute en nuestra tarea?*

¿Cuál es la legitimidad social de la tarea?

Funcionamiento grupal

A modo introductorio podemos decir que aparece la triada
formada por la tarea, los participantes y el coordinador, que fun-
ciona dialécticamente. Un proceso en el cual en un momento la

tarea es tercero, en otro lo es el coordinador o el participante. Cada uno actúa alternativamente como mediador entre los otros. Los elementos se desplazan en su función de terceros mediadores para facilitar la acción pedagógica en común. Cada tercero contribuye como facilitador de la interacción.

En la conformación de un grupo cada individuo parte de un “es anterior”. Es decir, cuando un grupo enfrenta una tarea, sus integrantes se conducirán, en principio, con pautas de conducta que aprendieron en otros grupos, especialmente en su grupo familiar.

Al dejar un grupo en el que nos sentíamos “seguros” e insertarnos en uno donde ya no lo estamos, posiblemente aparecerán resistencias al grupo ya que nos descentra con respecto a la representación que tenemos de nosotros mismos; tambalea el cimientito sobre nuestro propio sitio en el mundo y esto genera angustia.

Sin embargo aparecerán al interior del grupo situaciones de conflicto provocadas por el interactuar grupal y porque aquellas pautas primitivas de comportamiento no sirven para abordar la nueva tarea. Se hace necesario “el armar en mente el grupo interno”. A partir de distintos tipos de relaciones triangulares se van internalizando nuevas pautas de comportamiento, nuevas expectativas, nuevos roles. De este modo se ajusta el grupo interno primario. Se produce un movimiento que se manifiesta en ansiedades o miedos, y hacia el afuera en resistencia al cambio.

Las defensas

La defensa ante la angustia es un estado psíquico. El pasaje de los deseos a la posibilidad de concretarlos se atraviesa con la angustia, el cambio lo siente el sujeto ya que estaba en una situación de seguridad, de certidumbre y pasa a un estado de inseguridad, de incertidumbre.

Se puede discriminar entre defensas negativas y defensas positivas.

Defensas negativas son las que no disminuyen la angustia y no permiten superar la situación, por ejemplo la repetición en los actos.

En el trabajo, la situación de repetición si bien genera alivio por permitir al sujeto la sensación de seguridad, de certidumbre, de estabilidad, también genera angustia por la sensación de encierro.

Defensas positivas son las que disminuyen la angustia en tanto permiten superar la situación. Para que el grupo/trabajo funcione se debe dar el espacio, el intercambio con los otros, la organización, la producción, la creación.

La creación y la producción son situaciones en las que si bien se genera angustia porque no se siente seguridad de lo hecho o por hacer, también otorga alivio por la sensación de liberar deseos.

Acontecimientos esperables en el devenir de un grupo

Los momentos de un grupo según BAULEO

1 Indiferenciación:

Aparecen confusos los objetivos del grupo, no están claros los roles o la tarea. La participación de los integrantes está basada en una perspectiva individual y no grupal.

La referencia a otro grupo y no al presente es habitual.

Cada integrante, si se acerca a dialogar sobre el tema, lo va a hacer a nivel de sus experiencias anteriores, haciendo caso omiso al presente, y los otros actuarán sólo como escuchas, o discutiendo lo expresado pero como situaciones bipersonales.

Lo que caracteriza al grupo es una incoherencia organizativa frente a la tarea.

El coordinador del grupo en formación debe hacer referencia más sobre el encuadre que sobre la tarea.

2 Diferenciación o discriminación:

Es el esclarecimiento básico de dos roles, el del coordinador y el del 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 enuncia-

do como “para qué” de la reunión), y sus facetas implícitas (otro tipo de expectativas).

Se visualizan los miedos al cambio.

3 Productividad o síntesis:

El grupo en pleno funcionamiento comienza un ordenamiento de los diversos subtemas que forman parte del tema; empieza a hacer experiencias integradoras al lograr unidades de síntesis.

Este estadio es lo que se ha denominado como momento de productividad, de insight, o de depresión.

Por su parte, Bion entiende el comportamiento de un grupo en dos niveles: el de la tarea común (nivel racional, consciente) y el de la circulación emocional. Los individuos actúan según los estados afectivos que Bion denomina **supuestos básicos**, en tanto estados afectivos que viabilizan a los individuos a actuar en el grupo.

El primer supuesto básico es la **dependencia** del grupo del líder, su manifestación es el largo silencio inicial y/o la dificultad de encontrar un tema de discusión. El grupo espera las sugerencias del coordinador. Esta dependencia responde a un sueño eterno de los grupos, de un jefe inteligente, bueno y fuerte que asume las responsabilidades en su lugar. Prima una actitud de expectativa y ansiedad.

El segundo supuesto, el **ataque-huida**, se manifiesta como signo de “solidaridad del grupo”. El peligro es vivido como común, acerca a los miembros y se dirigen ataques contra el coordinador al no responder a ese primer deseo de “padre todopoderoso”, luego la actitud de huida domina, no hacer nada, se hace referencia a hechos pasados o futuros y no al aquí y ahora. El clima es de odio y agresividad, el peligro es la disolución.

El tercer supuesto es el **emparejamiento**. Es un tiempo de tolerancia. La actitud de ataque-huida desemboca en la formación de subgrupos o parejas, quienes por un lado representan la esperanza, la confianza de que el grupo no se disperse, la conti-

nidad y por otro un peligro para el grupo porque tiende a formar un subgrupo independiente. El clima es de amor.

Los roles

Esta dimensión puede identificarse, en primera instancia, en el segundo momento del grupo denominado por Bauleo “diferenciación o discriminación”. Como dijimos páginas atrás, este momento es el de esclarecimiento básico de los roles. La misión del coordinador es establecer los distintos liderazgos, la relación que se da entre ellos y la tarea, y a su vez “poner a la luz” lo que se observa y lo que está oscuro.

Los dos roles básicos jugados son el del coordinador, y el del participante, integrante del grupo.

El coordinador se presenta ante el grupo. Se encuentra en un lugar de asimetría con los participantes, porque está predeterminado y está en un lugar único distinto al resto. Está en un lugar de soledad (genera angustia).

Él es quien desde un primer momento visualiza el inicio y la finalización de la tarea (trabajo de cierre), visualiza la tarea por realizar, el fin o el objetivo del grupo. Encuadra la tarea que los convoca en un aquí y ahora destacando la productividad actual sin remitirse a un pasado o futuro que puede generar huidas.

El coordinador debe estar atento a:

- Propiciar el pasaje del hacer al pensar, es decir otorgar el espacio para reflexionar sobre los problemas (hacia la tarea, vinculares o institucionales). Significa frenar el fenómeno de masa, el coordinador con un llamado a la reflexión enfrenta a una masa en movimiento, muchas veces ésta le pasará por encima sin quedar rastros de la intervención.
- Propiciar una comunicación activa entre los participantes.
- Analizar conductas, emociones y sentimientos de los integrantes y de sí mismo con relación a la tarea.
- Reconocer sus limitaciones, qué puede tolerar y qué no en el grupo.

- Organizar, si lo desea, una crónica de la reunión, cuyo fin es aportar información cuantitativa y cualitativa.
- Detectar emergentes (indicador de lo que sucede).

Describir el rol del participante es, desde la perspectiva adoptada en este trabajo, describir las relaciones vinculares con los otros integrantes del grupo, donde entran en juego cuestiones ya abordadas y otras por abordar; es decir, es intentar comprender y/o desentrañar la complejidad conformada por la grupalidad, la individuación, el grupismo, el individualismo, la alienación y la reflexión crítica.

El tratamiento del conflicto

El conflicto es inherente a las relaciones humanas. Al establecer un vínculo con el otro ese otro suele defraudarnos, suele no responder con sus actos y actitudes al “imaginario” (a la representación) que de él y de ese vínculo construimos. Por esto, la posibilidad de crear vínculos está sujeta a la capacidad, actitud e intención de “hacer duelos”, “tirar ilusiones”, lo que permite hacerle un lugar a ese “otro real” y a sus diferencias. El reconocimiento y respeto de las diferencias permite la creación de vínculos, pero también es fuente de conflictos.

El punto radica en cómo debe ser considerada y tratada la situación de conflicto para que, en vez de que se convierta en dilemática se transforme en una instancia de aprendizaje, crecimiento y enriquecimiento tanto individual como grupal; es decir, depende de la valoración que se haga del conflicto como algo positivo o negativo.

Cuando en un grupo se tiende a evitar el conflicto, se está acentuando el “grupismo”; mientras que aceptar el conflicto implica el reconocimiento de la dimensión de grupalidad.



Consideremos ahora la valoración del conflicto que hacen las tres posiciones descritas en el apartado de la dimensión grupal.

El grupismo tiende al ocultamiento del conflicto porque lo considera negativo al funcionamiento grupal. Desde esta posición intenta hacer aparecer a los individuos frente al grupo como iguales, con los mismos valores y pensamientos, considerando que de esta manera se verán facilitadas tanto la tarea como las relaciones interpersonales que se establecen en el interior del grupo, negando la posibilidad de consenso y negociación a la vez que las individualidades propias de los miembros del grupo.

El individualismo trata el conflicto pero en un plano dilemático. La valoración que hace del conflicto es negativa en tanto la existencia o supervivencia de una posición implica indefectiblemente el aniquilamiento de otra que no se ajuste a sus límites.

La grupalidad, por el contrario, hace una valoración del conflicto como positivo para el funcionamiento grupal, reconociendo que el conflicto no lleva a la desintegración del grupo sino que conduce a la negociación y al consenso, por los cuales los individuos se sienten parte del objetivo conjunto a la vez que del grupo. La grupalidad valora al individuo como actor social dotado de libertad, autonomía y creatividad, y al grupo como ámbito propicio para la participación y el acuerdo.

Riesgos

El peligro de la alienación

Lo primero a elucidar es qué entendemos por alienación.

El término alienación puede usarse en un sentido muy general como todo estado en el cual una realidad se halla fuera de sí, en contraposición al ser en sí.

¿Qué significa esto en el marco laboral? Para ubicarnos mejor, volveremos a referirnos a algunas ideas esbozadas anteriormente.

Por un lado, dijimos que el trabajo es un proceso recíproco en el cual los hombres/mujeres modifican su medio ambiente y a su vez en este acto ellos también se modifican. De este concepto básico partimos para formular la idea del trabajador como actor protagonista de los cambios, los cuales le dan sentido tanto a la tarea como al actor mismo.

Sin embargo, el análisis de Ana M. Fernández pone límite a esta situación, introduciendo el concepto de desfondamiento institucional, concepto que da cuenta de un vaciamiento de sentido tanto de la tarea cotidiana como de fines organizacionales. Es en este sinsentido donde identificamos a la alienación.

El trabajador alienado es aquel que no reconoce su tarea como propia ni como medio para la autorrealización sino que, por el contrario, se siente ajeno a ella. En este sentido podemos entender la interpretación sartreana de alienación como sensación del hombre de ser un extranjero en el mundo, que crea un sentimiento de desesperación, aburrimiento, asco y absurdo; o el pensamiento hegeliano en cuanto a que la conciencia puede experimentarse como separada de la realidad a la cual pertenece y que esta separación genera un sentimiento de desgarramiento y desunión, un sentimiento de alejamiento y desposesión.

¿De qué formas puede aparecer la alienación en el grupo?

Serialidad

Siguiendo el pensamiento de Sartre, podemos decir que el grupo se halla en constante lucha contra la serialidad. La serialidad es el tipo

de relación humana en el cual cada miembro aparece como sustituible por otro, o sea, como indiferenciado (un número cardinal intercambiable). Este tipo de relación tiene las características de lo "idéntico", en el sentido de que cualquiera es visto como equivalente a otro. Relación que puede ser entendida de dos formas diferentes. Una con relación a la tarea y otra con relación a los integrantes del grupo. La serialidad cuestiona la relación entre los integrantes del grupo como personas. En este caso, la serialidad le asigna al individuo carácter de cosa, y expresa la alienación del hombre en la serialidad. Sartre da como ejemplo de serie la imagen de un conjunto de personas que se paran ante un poste esperando un autobús. Cada uno se siente frente al otro en soledad, como si no tuviera nada en común con él. Cada uno está aislado del otro no sólo por su cuerpo sino, en tanto no cuenta con el otro, le da la espalda. Se trata de una pluralidad de soledades. En una serialidad primera, también hay condiciones que hacen posible el pasaje al grupo, el cual lucha contra la serie para no dispersarse.

Masa

El más singular de los fenómenos presentados por una masa es que cualesquiera sean los individuos que la componen, el hecho de hallarse transformados en una multitud les dota de una especie de alma colectiva. Este alma les hace sentir pensar y obrar de una manera por completo distinta de como sentiría, pensaría y obraría cada uno de ellos aisladamente. Es decir, se forma un carácter medio de los individuos constituidos en multitud. Las inhibiciones personales desaparecen. Lo más importante de la formación de la masa consiste en la exaltación o intensificación de la emotividad en los individuos que la integran. El individuo llega a ser incapaz de mantener una actitud crítica y se deja invadir por una misma emoción.

Las ideas más opuestas pueden existir sin estorbarse unas a otras y sin que surja de su contradicción lógica conflicto alguno.

Por el hecho de pertenecer a la masa, el individuo experimenta una disminución de la actividad intelectual; la noción de lo

imposible no existe para él, abrigado por sentimientos de omnipotencia.

Releyendo la práctica laboral

La posibilidad de que el trabajador se pueda desprender de la situación de alienación, es decir apropiarse del sentido de los propios actos o resignificarlos, es posible a partir de la reflexión crítica de y en la práctica laboral, la cual lleva aparejada la posibilidad de modificación, de cambio.

Sartre introduce el concepto de **praxis**, entendida como un actuar con conciencia de alienación, como un intento de **transformación activa**. Es el movimiento en la lucha contra la alienación donde el hombre y el grupo buscan realizarse; este es un proceso constante, permanente.

Retomando la tradición aristotélica **praxis o práctica es acción e interacción del hombre**, destacando que "la acción no es la de una persona dirigida por un interés individual, sino condicionada por las relaciones sociales y que responde a intereses igualmente sociales".

Si bien a lo largo de este documento se mostró al grupo como un ámbito de tensiones, complejo, incluso de movilizaciones internas del individuo, también se reconoce como un ámbito propicio para reflexionar y poder modificarse el trabajador y su ambiente, en tanto se puedan visualizar obstáculos y funcionamiento del grupo revalorizando el espacio de la palabra.

Entonces podemos decir que la praxis sobre la tarea, los vínculos, los roles, el contexto institucional y su historia implica empezar a llenar el vaciamiento de sentido reclamado, implica reconstruir y seguir construyendo desde el desfondamiento institucional... ¿es posible?

Bibliografía

- Actas de la capacitación sobre Teorías y Técnicas grupales. Producción interna. Año 2000.
- Ayestarán, Sabino. El grupo como construcción social. Madrid: Plural, 1980.
- Anzieu, Didier. El grupo y el inconsciente. Madrid : Biblioteca Nueva, 1986.
- Bauleo, Armando J. Ideología, grupo y familia. Buenos Aires, Kargie-man, 1974.
- Fernandez, Ana Maria. Instituciones estalladas. Buenos Aires: Ediciones Universitaria, 1999.
- Freud, Sigmund. Obras Completas Cap. XIII: Psicología de las masas. – Madrid : Biblioteca Nueva, 1968.
- Loureau, René. El análisis institucional. Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- Maisonneuve, J. La dinámica de los grupos. Buenos Aires: Proteo, 1980.
- Rosenfeld, David. Sartre y la psicoterapia de los grupos. Buenos Aires: Paidós, s. f.

Bibliografía ampliatoria

- Dellarossa, Alejo: Grupos de Reflexión. – Paidós. 1979. Cap.IV Grupos de Reflexión.
- Freud, Sigmund. Obras Completas Cap. I: El malestar de la cultura y Cap. XI: Introducción al Narcisismo. Madrid: Biblioteca Nueva, 1968.
- Kaes, Rene. El grupo y el sujeto de grupo. Buenos Aires: Amorrortu, 1995.
- Kaes, Rene y otros. La institución y las instituciones. Buenos Aires: Paidós, 1987.

Colaboró en el diseño de imagen: Ugo Adam

CAPÍTULO II

La Extensión Universitaria en un Proyecto.

**En pos de un esbozo distinto de formación
para trabajadores del Estado y alumnos de
la Universidad Pública**

Proyecto de extensión

Su planificación, implementación e impacto

La extensión universitaria en un proyecto

Es importante considerar el contexto en el que se originó el proyecto, desde donde se pensó, negoció e implementó, las condiciones que le dieron posibilidades de existir, potencialidades en algunas acciones y limitaciones en otras.

Dicho contexto, se conforma en la intersección e interrelación de las realidades de dos instituciones públicas, el Instituto de Obra Médico Asistencial y la Universidad Nacional de La Plata.

“En los últimos años, la travesía por la crisis de las ciencias sociales parece apuntar a las razones del desencuentro entre método y situación. Las razones del desencuentro apuntan más allá de la teoría, a un des-conocimiento que, en lugar de más conocimiento en la lógica pura de la acumulación, reclama el re-conocimiento”. J. M. Barbero (1987).

Analizaremos la situación de las organizaciones y el método que creamos en la intersección de las mismas.

Situación

Situación del IOMA El principal objetivo del Equipo de Capacitación: era encontrar la manera de capacitar al personal desde un proyecto que considerara las particularidades, problemáticas y potencialidades propias del IOMA, en contraposición a las ofertas de capacitación distribuidas a todos los organismos de la Provincia por el IPAP.

Una forma de vehicular un proyecto de capacitación con estas características era en conjunto con la Universidad. El equipo de capacitación del IOMA estaba atravesando una modificación, ganaba espacio la formación universitaria entre sus miembros y se retiraba una línea más administrativa.

Este nuevo equipo de trabajo confluye en el **Curso de Atención al Público en el IOMA** (1998) y es el antecedente de prueba de una modalidad de capacitación que vinculaba a la Universidad con el IOMA.

Situación en la Universidad: La Profesora y un Ayudante de la cátedra de Psicología Organizacional fueron convocados para participar como docentes en el Curso de Atención al Público en el IOMA. En aquel momento (1998) el público remitía en cada uno de los docentes involucrados distintos sentidos: afiliados, usuarios, beneficiarios, clientes. El encargo provenía de dos fuentes: para el Ayudante el IPAP, para la Profesora el IOMA. En cada una de estas organizaciones existía una distinta concepción de la capacitación, esta diferencia se re-presenta entre los docentes de la cátedra. Uno se pliega a la representación por la que la conceptualización de lo público se restringe a la de cliente en correspondencia con el paradigma empresarial de la organización, que contribuye la disolución de las particularidades de la organización pública y en definitiva al debilitamiento del estado. La otra comparte, aún sin reconocerlo, con el Equipo de Capacitación del IOMA, la valorización de lo público, especialmente en lo referido a salud y educación, la necesidad de fortalecer las particularidades de las organizaciones públicas y estatales desde sus mismos actores sociales.

En esta fraternidad profesional se instala la discordia.

Las diferencias teóricas, técnicas e ideológicas sobre capacitación y las diferencias conceptuales sobre lo público entre dos organizaciones de formación: la universidad y una organización gubernamental de capacitación, intervinieron de tal modo que poco tiempo después del Curso de Atención al Público el Ayudante deja la cátedra. En el año 2000 se cubre esta vacante a través de una ardua selección docente (se presentaron psicólogos, licenciados en administración, antropólogos), un sociólogo es el elegido, cabe aclarar que tanto el titular como la adjunta son psicólogos, simbólicamente es la incorporación de la diferencia.

En una presentación en el Congreso de Sociología (2001) – Facultad de Humanidades UNLP– el nombre de la ponencia es

Refundar Lo Público Desde Lo Público y tiene entre sus autores al nuevo Ayudante.

Volvamos al espacio fundacional: El Curso de Atención al Público como dispositivo de formación, permitió tanto a los asistentes como al equipo de trabajo que se iba construyendo, crear una membrana paraexcitadora destinada a filtrar los estímulos que del **público** y lo público provienen.

Pensar qué es la atención al público, en que condiciones la realizaban en el IOMA, como mejorarla, fueron los ejes del trabajo de capacitación. La producción final del curso consistió en un diagnóstico de la situación y recomendaciones, primer documento impreso que circuló entre los trabajadores del IOMA, producto de un nuevo equipo de trabajo interdisciplinario.

En esta primera producción conjunta de la cátedra y el equipo de capacitación del IOMA incluimos las caricaturas de quienes participamos, realizadas espontáneamente por uno de los asistentes, la imagen propia, la imagen pública, como docentes, como empleados del IOMA, la que entra en contacto con otros. Lo grotesco de la caricatura, da cuenta de la transformación de la propia imagen por la mirada del otro.

Rutas institucionales

La experiencia del Curso de Atención al Público, impulsó la idea de darle forma a un Proyecto de Capacitación, la Profesora confecciona una propuesta y desde el Equipo de Capacitación del IOMA se rastrean antecedentes de capacitación con la Universidad, se halló un convenio de formación que posibilitaba el pago a profesores. El proyecto se presentó al mismo tiempo en el IOMA y en la Universidad. Sin embargo, llevar adelante el trámite, requería la aprobación de organismos asesores provinciales, con un plazo no menor a un año, antes de su ejecución.

En ese mismo año decidimos, presentar el Proyecto de Capacitación al llamado anual que se realiza en la UNLP a Proyectos de Extensión, ya que un ítem contemplaba la formación y el perfeccionamiento de recursos humanos. A través de reuniones en-

tre la Profesora y el Equipo de Capacitación del IOMA se confeccionó la planificación general del proyecto, sus distintas etapas, la demarcación de la demanda de la institución y las responsabilidades

Presentación

Al iniciarse las tratativas para el nuevo convenio entre el IOMA y la UNLP, a finales de 1999, el Proyecto de Extensión presentado desde la Facultad de Ciencias Económicas se aprobó con subsidio en la Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP. En marzo de 2000 se lo informó a las autoridades del IOMA. Se realizó una reunión entre éstas y autoridades de Extensión Universitaria para sellar el acuerdo y finalmente la aprobación legal se plasma en la resolución N° 505/00 del IOMA, con el plan de trabajo propuesto, sin modificaciones.

Metodos

Sobre el trabajo en grupos

La metodología privilegió el trabajo en pequeño grupos, ya que los mismos se constituyen en un lugar privilegiado para la producción de nuevas significaciones *"El grupo es una organización intersubjetiva en la que se transportan y se transforman relaciones de objeto, identificaciones, complejos, imagos, fantasías y mecanismos de defensa, ciertos significantes y ciertas representaciones que se han formado en cada sujeto"* (Kaes Rene pag 129 *El grupo y el sujeto de grupo*)

Sobre la coordinación

Esta forma de trabajo requiere del ejercicio de una función: la coordinación de los grupos. La coordinación supone *"la catectización de los medios necesarias para lograrla"* (pag 264 Piera Aulagnier: *Los destinos del Placer*); particularmente *"la catectización*

de un trabajo de pensamiento y una curiosidad necesarios para ese trabajo de dilucidación... Esta catectización no es solamente compatible sino que debe ser compartida" (op.cit)

Para los participantes del grupo de formación el conocimiento sobre coordinación es una apropiación necesaria. La función de coordinación de grupos es aquella en la que se toma la responsabilidad de conducir a otros sujetos a través de conceptualizaciones sobre las que se espera cierta resistencia, no intelectual sino afectiva, soportando una relación que incluye la asimetría en el vínculo con los sujetos destinatarios de la formación.

La asimetría va a estar dada porque desde la función de coordinación se promete sostener un lugar autónomo y singular desde el cual y de manera regular en un espacio-tiempo, disponiendo de una escucha y un conocimiento, se conduce el proceso de aprendizaje.

Para el coordinador la apropiación por el otro del conocimiento, es esperada como prueba necesaria de una verdad no acabada sino en construcción

Articular Información, emoción y producción, fue el propósito del proyecto.

La lectura y la palabra no son la única forma posible de simbolización ni sublimación, pero fueron elegidas para la formación, y en este caso particular para la capacitación desarrollada en este Proyecto

Recibimos información, y en cada uno de nosotros los textos nos revelaron algo, en el sentido de sacar a la luz lo que hasta ese momento se encontraba oculto y no podía pensarse en forma clara ni decirse.

Esas palabras inquietaron, emocionaron, y luego ofrecieron el alivio del conocer.

“La lectura también es un camino privilegiado para construirse uno mismo, para pensarse, para darle un sentido a la propia experiencia, para darle voz al sufrimiento, forma a los deseos y a los sueños propios (Petit, 1999)”, a partir de entonces se inicia nuestra escritura. Lilián, notas del diario.

Etapa 1

Planificación propuesta

La primera etapa consistió en la capacitación a los miembros del Equipo de Capacitación del IOMA en Teorías y Técnicas Grupales.

Objetivos, Programa, Metodología y Evaluación

Seminario de capacitación

Teorías y técnicas de grupo

Objetivos generales

- Formar al Equipo de Capacitación del IOMA en Teorías y Técnicas Grupales.
- Reflexionar sobre la actividad de capacitación con grupos y en grupo.

Objetivos específicos

- Brindar información sobre las diferentes teorías y las técnicas para el trabajo en grupos y con grupos.
- Propiciar la adquisición de grados progresivos de autonomía relativa en su trabajo.
- Desarrollar habilidades para la coordinación de grupos.
- Percibir adecuadamente la realidad exterior, que les concierne, y su propia realidad interna como grupo.
- Reconocer las reglas a las que sus acciones o pensamientos tienden a someterse para cumplir la tarea que quieren realizar en común.
- Diferenciar roles, status y funciones en un grupo de trabajo.
- Establecer fines que no se reduzcan a la satisfacción de deseos

de los miembros del equipo y a la realización de sus posibilidades, sino que se dirijan a contribuir al bienestar común.

Programa

Tema 1. Teorías psicosociológicas sobre grupos

Contenidos

- 1.1. Procesos en los grupos
- 1.2. Interacción
- 1.3. Roles
- 1.4. Serialidad.Alienación
- 1.5. Dinámica de los grupos.

Tema 2: técnicas psicosociológicas

Contenidos

- 2.1. Pequeño grupo
- 2.2. Grupo amplio

Tema 3: teoría psicoanalítica sobre grupos

Contenidos

- 3.1. La cuestión del poder, el contagio y la sugestión en los grupos.
- 3.2. La estructura libidinal en los grupos
- 3.3. El lugar del conductor
- 3.4. Los supuestos básicos
- 3.5. La angustia y sus destinos en los grupos
- 3.6. Metáforas organicista y mecanista
- 3.7. La identificación

Tema 4: tecnicas psicoanalíticas sobre grupos

Contenidos

- 4.1. Grupo de reflexión

4.2. Grupo operativo

Tema 5: el grupo representado

Contenidos

- 5.1. El problema de lo real y lo imaginario en los grupos
- 5.2. La representación del grupo.
- 5.3. Características de los vínculos.
- 5.4. Liderazgo
- 5.5. Alianzas

Tema 6: aprendizaje grupal

Contenidos

- 6.1. Información, emoción y producción en el aprendizaje.
- 6.2. Fases del aprendizaje grupal
- 6.3. Momentos del grupo

Tema 7: grupos y organización

Contenidos

- 7.1. Las instituciones.
- 7.2. Grupos formales e informales
- 7.3. Crisis en los grupos: conflictos y resoluciones
- 7.4. Transferencia y resistencias.
- 7.5. Mitos e ideologías
- 7.6. El malestar en las instituciones: ¿Problemas personales o efectos institucionales?

Tema 8: grupos semiautónomos de trabajo

Contenidos

- 8.1. Equipos de trabajo.
- 8.2. Equipos de investigación y desarrollo.
- 8.3. Círculos de calidad
- 8.4. El problema de la autonomía de los grupos en las organizaciones.

8.5. Decisiones. Resistencias.

Metodología

El programa del seminario se desarrolló en 12 reuniones con los agentes del Equipo de Capacitación del IOMA.

Las reuniones son semanales, dedicándose dos horas al estudio y planificación de las mismas y dos horas al desarrollo de los temas.

Planificación de reuniones:

1. Exposición del tema del programa.
2. Discusión con la consigna de intercambiar opiniones, inquietudes y aportes en relación al tema expuesto.
3. Confección de crónica de cada reunión, en la que se registra lo intercambiado, tanto en los aspectos teóricos como los distintos momentos de trabajo del grupo de formación.

Bibliografía

La bibliografía para cada reunión está disponible para los participantes del seminario antes de que se aborden los temas. Se solicita la lectura previa de los textos seleccionados para su posterior análisis.

Evaluación

Producción de Bibliografía adecuada para la tarea de multiplicación de la formación en la coordinación de grupos.

Acreditación

Expedición de Certificados del Seminario “Teoría y Técnicas Grupales” avalado por la Directora del Proyecto y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP

Implementación de la primera etapa

La actividad se desarrolla desde marzo a diciembre del año 2000, en reuniones semanales de acuerdo a la metodología pro-

puesta. El requisito para llegar a los encuentros era la lectura de la bibliografía acordada en el encuentro anterior y la elaboración de un acta, que se realiza en forma rotativa por cada integrante del Equipo. El propósito que encierran las actas consiste en analizar las propias acciones como grupo en el IOMA, a partir del registro que da constancia de la elaboración en el grupo, una especie de marca o huella del camino que se va trazando.

Producción de la primera etapa

El Equipo de Capacitación produjo el documento “Acerca del trabajo grupal”, surgido de la lectura y el debate de los temas desarrollados, confrontados con la realidad institucional. De esta manera el Equipo comprobó que atravesó el “aprendizaje grupal”, pasando momentos tanto individuales como grupales de apropiamiento del conocimiento.

Se tuvo en cuenta la variedad de destinatarios que tendría, principalmente los agentes del IOMA involucrados en la etapa posterior (la segunda) del Proyecto, de qué manera dar cuenta de lo trabajado durante la formación del Equipo, y el entrecruzamiento de la teoría con la vida cotidiana institucional. Su cultura, particularidades y actores.

Además del texto se incluyeron imágenes, por considerarlas sugestivas. Aportan nuevos elementos para el análisis del acontecer grupal.

De esta forma el documento se conformó en texto e imagen, primero en soporte digital y luego en soporte papel.

Este documento resultante amerita un abordaje desde la Bibliotecología. Dicha disciplina llama a este tipo de documentos **primarios**, pues son portadores de información original. Es interesante reflexionar sobre dos cuestiones: la primera es la oportunidad que debe otorgársele al trabajador para poder pensar acerca de su tarea en un espacio y un tiempo definidos, y la segunda es dar cuenta de este proceso realizado que se presenta, según Páez Urdaneta (Ponjuán Dante, 2000), a través de la pirámide informacional que está formada por cuatro niveles (desde abajo

hacia arriba): datos, información, conocimiento e inteligencia. La gestión del conocimiento constituye una prioridad para las organizaciones, a fin de lograr que cada persona que trabaje en ella pueda aportar el máximo de sus capacidades y potencialidades. Los empleados de una organización necesitan, les resulta imprescindible, contar con sistemas de información eficaces y eficientes que puedan respaldar sus trabajos para percibir e interpretar también el ambiente en que coexisten (Ponjuán Dante, 2003).

Etapas 2

Planificación propuesta

Perfeccionamiento y multiplicación de la formación en grupos

Objetivos generales

Desarrollar la coordinación de grupos y la formación de equipos de trabajo.

Conformar una red interconectada de Equipos de Trabajo Semiautónomos.

Objetivos específicos

Aplicar técnicas de trabajo en grupo.

Fortalecer equipos de trabajo semiautónomos.

Metodología

La multiplicación tiene una duración de cuatro meses. Se orienta a que los participantes apliquen y difundan los conceptos y técnicas de grupo aprendidas en la primera etapa. Los destinatarios son los agentes del IOMA que tengan entre sus responsabilidades la coordinación de grupos.

Evaluación

Aprobación de los seminarios con el requisito del 100% de asistencia, la crónica de cada una de las reuniones y una producción grupal en forma de epílogo al documento “Acerca del Trabajo Grupal”. El epílogo debe dar cuenta de las reflexiones que surgen durante el desarrollo del seminario respecto a sus propias experiencias de grupos en el ámbito laboral.

A su vez, la evaluación contiene un momento de devolución, un nuevo encuentro donde el coordinador devuelve al grupo su mirada acerca de lo trabajado y acontecido, produciendo así nuevas reflexiones grupales.

El Equipo del Proyecto en forma simultánea celebra:

1. Supervisión semanal del curso de los seminarios.
2. Reflexión sobre el material que se va produciendo: crónicas de cada reunión, material gráfico, epílogos.

Acreditación

Expedición de Certificados al Equipo de Capacitación como Docentes de los Seminarios “Promoción y Fortalecimiento de Equipos de Trabajo en el IOMA”, avalado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y el IOMA.

Expedición de Certificados a los participantes del Seminario “Promoción y Fortalecimiento de Equipos de Trabajo en el IOMA” avalado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y el IOMA.

Implementación de la segunda etapa

La Segunda Etapa del Proyecto tuvo como objetivo principal la multiplicación de la capacitación destinada a 51 agentes del IOMA para potenciar el trabajo en equipo, a través de la organización de seminarios-taller, en los que se incorporó como bibliografía obligatoria el documento “Acerca del trabajo grupal”.

Los agentes del IOMA del Equipo de Capacitación se integraron como coordinadores del Proyecto de Extensión. El nuevo

equipo de trabajo acuerda en conjunto el diseño y aplicación de esta segunda etapa.

Entendimos la multiplicación de la capacitación también como una actividad de perfeccionamiento de los tres integrantes del Equipo de Capacitación del IOMA como coordinadores de grupo. Cuenta como formación la capacitación obtenida en la primera etapa y lo consideramos perfeccionamiento porque fue una puesta a prueba de conocimientos y habilidades sobre el trabajo con un grupo.

Cada uno de los integrantes del Equipo de Capacitación adquirió la responsabilidad de estar al frente de tres grupos, de cinco a siete participantes cada uno.

La metodología seleccionada consistió en un Seminario-taller, al que llamamos "**Promoción y Fortalecimiento de Equipos de Trabajo en el IOMA**".

Se elaboró la oferta de capacitación difundíendola por los canales habituales de la organización, tanto a nivel central como regional, destinada a las personas ubicadas en todos los agrupamientos y categorías que formaran parte de grupos de trabajo reales o potenciales.

Selección de los grupos

La conformación de los distintos grupos se realiza sobre la base de pautas de trabajo previamente acordadas. Los criterios que merecieron discusión se refirieron a la homogeneidad-heterogeneidad de género, de edad, de categorías laborales, la pertenencia a un mismo lugar de trabajo y al desempeño de tareas. Cada coordinador tuvo la libertad de seleccionar y conformar el grupo de trabajo a su cargo. Sabíamos que en esta selección incidían y afloraban aspectos propios de cada uno de nosotros en este rol de coordinadores, qué podíamos y queríamos tolerar y qué no, qué poníamos en juego respecto al Proyecto, al IOMA, a los cambios y a las expectativas grupales y personales.

Se conformaron los siguientes grupos:

- Dos grupos pertenecientes al Jardín Maternal.

- Tres grupos pertenecientes a la Región Mar del Plata.
- Un grupo conformado por Jefes de Departamento de distintas áreas.
- Un grupo conformado con agentes de la Región Pergamino, la Región Saladillo y agentes de la Dirección de Regionalización (Sede Central) con diferentes tareas y responsabilidades.
- Un grupo conformado con agentes de la Región Pergamino y de la Dirección Auditoría y Fiscalización Médica de Establecimientos Asistenciales, con diferentes tareas y responsabilidades.
- Un grupo de agentes de Sede Central de diferentes áreas, tareas y responsabilidades.

Cabe mencionar que hubo una especial atención hacia el Jardín Maternal y las regiones del interior. Implicaba un reconocimiento y llegada a los “ausentes” o “marginales” de la Institución, una respuesta a un pedido permanente al cual no se le daba atención por falta de recursos presupuestarios institucionales.

Es en esta selección y conformación donde distinguimos nuestra apuesta y nuestras expectativas, abriendo el juego a quienes lo tenían, en un principio, negado desde las autoridades de la institución y aún desde los propios compañeros.

Metodología

Cada Seminario-Taller, en total fueron nueve, consistió en cuatro reuniones de dos horas reloj cada una, desarrolladas con una frecuencia semanal.

Los encuentros se desarrollaron en forma alternativa en el Aula de Capacitación del IOMA y en el aula de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP; y en la Facultad de Derecho de la UN-MdP.

Los grupos tuvieron un máximo de siete participantes, y un mínimo de tres. La intención que llevó a establecer un número de

participantes fue la de poder vivenciar y trabajar en ese mismo grupo los mecanismos actuantes de la dinámica grupal.

El encuadre de trabajo previó un momento de apertura con la presentación de todos los participantes y el acuerdo del contrato pedagógico.

Empleamos como metodología la posibilidad de hacer circular la palabra como un medio que actúa como desobturador y nominador de las situaciones de malestar en el trabajo. Asimismo instalar la pregunta que tiende a desnaturalizar acciones cotidianas y finalmente el registro en actas (crónicas) que daban cuenta del devenir grupal.

Análisis de la práctica

Los grupos sufrieron procesos similares señalados por el devenir grupal (los análisis volcados en Acerca del Trabajo Grupal), pero al interior de cada grupo se pudo distinguir una problemática particular que otorgaba identidad al grupo.

Grupo Jardín Maternal

El trabajo de análisis de las problemáticas específicas de cada grupo no terminaba en los encuentros con el coordinador, sino que había una instancia de supervisión con la directora del proyecto y el resto de los coordinadores.

Para este grupo particular se distinguieron las siguientes tensiones:

- El grupo insistía en su rol de docente-madre, es decir que su tarea la realizaba confiando en su “naturalismo”, contradictorio a una mirada profesional de su trabajo. Este punto de vista se condice con la tradición normalizadora-disciplinadora que encuentra su correlato en la continuidad de la educación familiar, dentro de un discurso tutelar, de ayuda y segunda madre.

“En función del deber ser normativo se ha imposibilitado la visión de un enfoque integral, que permita entender lo que el

docente efectivamente “es”, de los desafíos que enfrenta, de las condiciones de su práctica, de la naturaleza íntima del trabajo pedagógico.” (Davini, C.:1995)

- La diferenciación de roles. Acorde a un trabajo profesional.
- Aprender a reírse de los errores. En continuidad con su prescripción y esa idea de “madretodopoderosa” encontraban dificultades para ubicarse en un plano más humano, haciéndose responsable de ese lugar.
- La negación de la institución médica a incorporar el Jardín como un área dentro de la estructura (con sus reconocimientos y sus tensiones). El grupo manifestó su sentimiento de exclusión de la planta funcional de la Institución toda, este sentimiento era por un lado su propia exclusión, argumentando su imposibilidad de participación en eventos y conflictos del personal (participación en asambleas y paros, así como el permiso para actividades por perfeccionamiento, etc.) debido a su labor en el cuidado permanente de los niños. Pero que, en última instancia, mostraba una imposibilidad de organización grupal interna y localizaban su tarea como barrera para la integración. Asimismo, este sentimiento de exclusión era fortalecido por el resto de la institución que consideraba “normal” la tarea de cuidado permanente hacia sus hijos por parte de las docentes y por consiguiente perpetuándolas a la marginación de la planta funcional.

Grupo Regiones

Este grupo se fundó en la confusión, dada primero por los coordinadores y luego entre los mismos participantes. Aquella confusión estuvo signada por la posibilidad de hacer trampa entre los mismos compañeros para “reinar” o tener dominio. Estábamos frente a un contrato escrito que no se cumplió, y la necesidad de re-escribirlo.

A su vez, en la intención de hacer trampa se perfiló pasar por encima la coordinación, pero no en un plano de destitución co-

lectiva sino nuevamente para reemplazarlo de manera individual y tener un control. Quien no lo pudo soportar abandonó este grupo y regresó al anterior, refugiándose en su antiguo rol (donde se está seguro y perpetúa su dominio). La dificultad de asumir el “principio de autoridad”, que implica por otro lado asumir una responsabilidad compartida y abandonar la competencia por obtener la lealtad del director.

Grupo “los jefes”

Cuando la coordinadora decidió que el primer seminario estaría conformado por jefes, tenía por objetivo propiciar otra mirada: un lugar de coordinación distinto que acompañe al de autoridad formal que el puesto inviste, para conducir a sus empleados, a sus posibles equipos de trabajo.

Coordinador se asemeja a buen líder, en realidad ambos comparten conceptos como: priorizar a los otros para que puedan desarrollarse, satisfacer sus deseos en cuanto al trabajo, generar autoconfianza, compartir información, tener autoestima, y esencialmente reflexionar, pensar y actuar con una visión compartida entre todos. Y esta era la imagen para mostrar, para debatir.

Por otro lado, en el Estado transitan malos líderes y tal vez buenos jefes (desde lo instituido), que alejan a trabajadores creativos, que proponen innovaciones; utilizando frases como: “es interesante pero no viable”, “porque lo hiciste cuando yo no estaba”, “porque no me incluyeron en el cartel”, etc.

El seminario brindó un excelente escenario para debatir estos temas que reconocieron como emergentes.

Los participantes “jefes” pudieron tolerar el rol de coordinador, como aceptar también que otros puedan ejercer ese rol que “puede llegar a asfixiar”, delegar y compartir con otros líderes y trabajar en un clima de confianza mutua.

Grupo Sede Central (La Plata) y Regiones del interior provincial. ¿Un viejo antagonismo?

Los participantes pertenecían en igual número a la Sede Central y a las Regiones. Existían antecedentes de problemáticas entre ellas, como por ejemplo la falta de comunicación y cooperación entre ambas, emergente que pudo trabajarse en el grupo.

La coordinadora eligió como metodología para estas representaciones, actividades lúdicas. En un clima distendido los integrantes del grupo compartieron momentos de escucha reflexiva, se escucharon de una manera distinta, trataron de comprender lo que les pasaba al otro y sus propias circunstancias en el lugar de trabajo, y concluyeron que la realidad laboral era la misma, a pesar de la distancia y los distintos lugares físicos.

La coordinación fue discutida, puesta a veces “adentro” y a veces “afuera” del grupo, en un devenir que culminó en un lugar de nexo, justamente el vínculo deseado entre la Sede y las Regiones.

Grupo en una Región

Este grupo planteó la existencia de conflictos intragrupales, referidos a luchas constantes con lo instituido, plasmado en la burocracia cotidiana. A su vez, las nuevas propuestas consistentes en cambios e iniciativas dentro de sus tareas, no se concretaban.

La coordinadora seleccionó trabajar con técnicas de dibujo y su interpretación. Los participantes visualizaron dificultades de comunicación con la Sede Central y las expusieron: las consultas telefónicas que realizan a la Sede, quedan sin respuesta o soportan largas esperas, se veían a sí mismos deambulando con trámites de la Región en la Sede Central sin orientación para su pronta resolución. En resumen padeciendo desatención.

Es de destacar que al grupo de trabajo de esta región se le prestó atención, ya que todos los miembros del Equipo de Capacitación viajan hasta ese lugar de la provincia para trabajar con

ellos en el Seminario de Promoción y Fortalecimiento de Equipos de Trabajo en el IOMA. La actividad se desarrolló en la Universidad Nacional, la que cedió instalaciones para la actividad. Tanto el viaje de funcionarios de Sede Central como la apertura de la Universidad local para trabajar problemáticas laborales, se convierten en actos que dan respuesta y reconocimiento a sus propuestas innovadoras.

Al finalizar las jornadas dedicadas al Seminario los participantes se reconocieron como “agentes de una organización social”, preocupados por la atención del afiliado y en búsqueda de la salud en su propio lugar de trabajo. La propuesta del grupo apuntó a superar la estructura burocrática –en su peores usos– y a no legitimar la alienación laboral y contribuir a la mejora de la atención del afiliado al IOMA.

Etapa 3

Planificación propuesta

Tema de formación y perfeccionamiento:

Equipos de trabajo

Objetivo general:

Lograr que luego de la intervención quede instalada una red institucional con información suficiente sobre el trabajo en grupo y los equipos de trabajo de la organización IOMA.

Promover equipos de trabajo en el IOMA.

Objetivos específicos

Conformar un panel con participación de especialistas en equipos de trabajo en Salud.

Mostrar ensayos experimentales de trabajo en equipo con diferentes estilos de liderazgo.

Marco teórico

“Existe un claro consenso entre los especialistas en psicología organizacional en considerar el equipo de trabajo como la piedra angular de las organizaciones futuras”. (Ayesterán-Cerrato).

Los equipos de trabajo se apoyan en una doble exigencia: por un lado la complejidad de la actividad laboral actual y, por otro la exigencia de los mismos trabajadores de una mayor participación en la organización, ejecución y control de la tarea.

Acreditación

Expedición de Certificado de participación en la Jornada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud”, expedidos en forma conjunta por las autoridades del IOMA y la UNLP

Implementación de la tercera etapa

La finalización del Proyecto se pensó con una **Jornada de Capacitación** llamada “**Formación de Equipos de Trabajo en Salud**”. La propuesta fue retomar acciones similares realizadas en el campo de Educación, Medicina, Psicología, Administración y que a la vez propiciara una mirada interdisciplinaria. También reunir a la comunidad interesada en el tema, para ello se invitó a instituciones educativas y de servicios de Salud.

Presencia del arte

En la planificación se pensó la puesta de la Jornada. Una vez más recurrimos al arte. Ugo Adam realizó cinco obras en pintura abstracta expresionista y estas son sus reflexiones sobre ellas: “Este estilo no representa objetos sino más bien [que] el *pathos* emociones profundas ante los acontecimientos que iban a suceder en la Jornada.”

“El díptico se colocó en el escenario, en los extremos de la mesa central, donde se ubicaron los panelistas. Daba cuenta de un antes y un después institucional de la puesta en marcha del

Proyecto. Los colores de la primera pintura, el antes, tienden al gris, con estructura anquilosada. La segunda pintura, el después, refleja colores primarios naturales, puros, con una estructura dinámica."

"La obra central se colocó en la entrada del salón, daba cuenta del proceso en el acto e *in situ*, es lo primero que comunicaba a los participantes que llegaban, un proceso entre las viejas y nuevas formas de ver."

"A la derecha del salón, se encontraban con dos obras más pequeñas (con relación a las anteriores) que representaban la belleza individual de las personas que forman el todo, ya que los colores de esa obra son los que en la obra final del díptico son los básicos. O sea la huella de cada individuo en la obra colectiva".

En la fecha anterior de la Jornada había terminado en el salón una exposición del Jardín Maternal del IOMA. Propusimos dejar en las paredes los dibujos realizados en forma grupal por los chicos del Jardín (también había algunos individuales). Los participantes de la Jornada rodeados por los mensajes de los chicos: una vuelta a la creatividad y al trabajo en equipo dentro de la Institución.

Se convocó a cinco profesionales de las áreas mencionadas con especialización en Salud y vivencias concretas en formación de Equipos de Trabajo.

Desarrollo de la Jornada

La Jornada transcurrió el día 7 de noviembre de 2001 en el Salón Auditorium del IOMA, con una duración de 8 horas reloj. Abrieron la Jornada autoridades del IOMA y de la Universidad. Se registraron 100 participantes vinculados al entorno de Salud en la Provincia de Buenos Aires.

Por la mañana, expusieron los cinco especialistas invitados, culminando con un debate entre los participantes y panelistas. Cabe mencionar que dichas ponencias se rescatan y se publican en el Capítulo III del presente volumen.

Por la tarde expuso el Equipo de Trabajo del Proyecto, conformado por los miembros del IOMA y dos alumnos becarios del Proyecto. Se presentó el desarrollo del proyecto y sus resultados en forma estadística, las vicisitudes del propio equipo y los supuestos de Capacitación que sostuvieron el Proyecto.

Posteriormente se formaron pequeños grupos con los asistentes a la Jornada con la consigna de, a través del trabajo de taller y de sus propias experiencias repensar las exposiciones, extraer fortalezas y debilidades y presentar propuestas de acción alternativas. El trabajo realizado en los talleres durante la Jornada se documentó en una publicación interna del IOMA, titulada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud; Comunicación Posterior”, presentada en extenso en el capítulo III.

Luego se hizo entrega de los certificados a los trabajadores del IOMA capacitados en los seminarios “Teoría y Técnicas Grupales” y “Promoción y Fortalecimiento de Equipos de Trabajo en el IOMA” expedidos en forma conjunta por las autoridades del IOMA y la UNLP.

Impacto Directo del Proyecto

IOMA

Staff de capacitación

- Capacitación en Teorías y Técnicas Grupales.
- Potenciación de la tarea de capacitación.
- Facilitación de recursos para la producción de material bibliográfico para capacitación.
- Afianzamiento del trabajo interdisciplinario.
- Formación y perfeccionamiento como coordinadores de grupo.
- Empleados del IOMA de otras Direcciones
- Capacitación en trabajo en equipo.

- Potenciación de la formación de grupos de trabajo.
- Análisis y Reflexión sobre puestos de trabajo.
- Revisión de los vínculos intragrupalos.
- Facilitación de recursos para la producción de informes de capacitación.

Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas

Durante el año 2000 cincuenta alumnos de la Cátedra de Psicología Organizacional, materia de 4º año de la Licenciatura en Administración realizaron el trabajo de campo sobre la organización IOMA. La metodología de esta actividad consistió en varios pasos:

1. Orientar a los estudiantes para la investigación bibliográfica destinada a construir el marco teórico.
2. Presentación de la organización a través de clases especiales en las que intervinieron los miembros del Equipo de Capacitación del IOMA.
3. Preparar a los alumnos en los aspectos teórico-técnicos de entrevistas, confección de cuestionarios destinados a explorar y repensar los estilos de los alumnos a la hora de indagar, rol playing.
4. Brindar pautas para el registro y análisis de los datos.
5. Asesoramiento para la producción de un informe final de la observación
6. Reunión de todos los informes en Documento de Trabajo único al que llamamos: Análisis de una Organización, revisado por una correctora estudiante de la carrera de Profesorado de Letras de la Facultad de Humanidades UNLP.

Durante el año 2001 a los nuevos alumnos de la Cátedra se les propuso que, sobre la base de la lectura del Documento de Traba-

jo Análisis de una Organización, realizaron una indagación artística, contando para ello con los museos y muestras artísticas de nuestra ciudad. Esta indagación tuvo como propósito que encontraran pinturas que pudieran asociar con los informes de sus compañeros del año anterior. Contaron con una clase especial sobre arte que les brindó el artista Ugo Adam y con el acercamiento a la experiencia del Proyecto ofrecida por los becarios del mismo.

La búsqueda de pinturas que presentaran algo de lo que ellos sintieron al leer los textos apuntó a desplegar la capacidad de comprensión de lo que se juega en una organización y que escapa a una actitud excesivamente racional. También a que pudieran expresar la particularidad que tiene cada organización, en este caso una organización de salud los vinculó con el inevitable sufrimiento humano que produce la enfermedad. Algunos alumnos no encontrando una pintura decidieron realizar una producción propia: *collage*.

Estas imágenes seleccionadas por los alumnos fueron las utilizadas por un Diseñador Gráfico que preparó un Póster sobre el Proyecto presentado en la ExpoUniversidad en el año 2002.

Se sumaron también otras presentaciones del Proyecto a la comunidad: Jornada de Investigación y Extensión Facultad de Ciencias Económicas (2000), 2º Jornadas de Sociología Facultad de Humanidades (2001), La Psicología Hoy. Desafíos y Perspectivas Departamento de Psicología (2001) UNLP. II Encuentro de Educación Comunitaria en Salud. Junín. 2000. Maestría en Economía de la Salud UNLP y UNMDP (2002-2003) Primer Foro de Psicología Organizacional Facultad de Psicología UNC. 2004.

En el año 2002 los nuevos alumnos contaron como bibliografía de la Cátedra el Documento de Trabajo: "Jornada de Formación de Equipo de Trabajo en Salud. Comunicación Posterior". Lo analizaron y discutieron y se les presentó una síntesis de la experiencia desarrollada en el Proyecto de Extensión.

Último Informe del Proyecto de Extensión presentado a la UNLP.

FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL IOMA

Fechas de inicio y término: MARZO DE 2000-OCTUBRE 2003. continúa

Director: Psic. Gilda MANCUSO

Prof. Adjunta Cátedra Psicología Organizacional Fac. Ciencias Económicas

UNLP

	ITEM	OPCIONES	COD.															
1	<i>¿El proyecto está basado en un?</i>	?Acuerdo ?Convenio																
2	<i>¿Cuál es el tiempo en que se desarrolló?</i>	Permanente																
3	<i>¿Qué se hizo?:</i>	capacitación, divulgación; desarrollo productivo																
4	<i>¿Qué es lo que se incorporó a la vida cotidiana de la población y agentes involucrados en el proyecto?:</i>	conocimientos, nuevos instrumentos o tecnologías; generar recursos reflexivos-cognitivos, capacitar.																
5	<i>¿Cuántas personas se beneficiaron con el proyecto?</i>	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td>IOMA</td> <td>UNLP</td> </tr> <tr> <td>Primera etapa</td> <td>3</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>Segunda etapa</td> <td>51</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>Tercera etapa</td> <td>100</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>TOTALES</td> <td>154</td> <td>156</td> </tr> </table>		IOMA	UNLP	Primera etapa	3	52	Segunda etapa	51	54	Tercera etapa	100	52	TOTALES	154	156	
	IOMA	UNLP																
Primera etapa	3	52																
Segunda etapa	51	54																
Tercera etapa	100	52																
TOTALES	154	156																
6	<i>¿Qué distribución espacial tiene la población objetivo?</i>	Provincial o regional																
7	<i>¿Cuáles son las actividades económicas principales de la población?</i>	Empleados; Docentes; estudiantes																
8	<i>¿Qué categoría y cantidad de personal de la U.A. participó en el proyecto?</i>	7 Docentes: 4 Prof. Titulares, 2 Prof. Adjuntos, 1 Auxiliar Docente, 2 Técnicos de Informática de la Fac de Ciencias Económicas; Gestión: Secretarios de Extensión y Secretario Académico de la Fac de Ciencias Económicas; 3 Contratados por servicios u obra																
9	<i>¿Qué recursos técnicos se utilizaron?</i>	Entrevistas-Reuniones-Cursos de Capacitación-Jornada de Capacitación-Talleres de Trabajo-Producción de documentos de trabajo-Comunicaciones en Jornadas-Poster																
10	<i>¿Qué recursos cognitivos se pusieron en práctica?</i>	?Modelos de gestión u organización; ?Modelos de capacitación.																

11	<i>¿Qué se logró de lo proyectado?</i>	Capacitación en Teorías y Técnicas Grupales al Equipo de Capacitación de IOMA Producción de bibliografía para Capacitación en el IOMA Formación de becarios Producción de bibliografía para la Cátedra de Psicología Organizacional Multiplicación de la capacitación en el IOMA Promoción de la formación de equipos de trabajo en el IOMA Formación de equipos de trabajo interdisciplinarios en la UNLP	
12	<i>¿Hubo efectos o resultados no previstos?</i>	?Positivos: Constitución de equipo de trabajo interdisciplinario. Afianzamiento del equipo docente de la cátedra. Formación especializada de los coordinadores del Proyecto (Licenciaturas) Encuentros científicos con especialistas en Instituciones y Psicopatología del Trabajo ?Negativos: Descabezamiento y disolución del Equipo de Capacitación del IOMA	
13	<i>¿ En qué medida se realizaron el cronograma, plazos y flujo de la acción proyectados?</i>	Cronograma: se postergó en un año Plazos: quedó supeditado a la entrega del subsidio Flujo de acción: no se suspendió desde su inicio.	
14	<i>¿Cuáles fueron los logros del proyecto. En cuanto a:</i>	??Formación de equipos: Equipo de Trabajo del Proyecto.Consolidación del Equipo de Capacitación del IOMA. Conformación de Equipo interdisciplinario e interorganizacional (UNLP_IOMA) que presentó Proyecto de Extensión llamado 2001 "Autoevaluación e información de las contribuciones sociales del IOMA a la comunidad", Directora CPN Norma Geba. Equipos de trabajo ad-hoc para distintas actividades del Proyecto: Jornadas- Presentaciones ??Formación de redes institucionales: afianzamiento de la red UNLP_IOMA ??Formación de relaciones interuniversitarias nacionales UBA Cátedra Psicología Institucional II Prof. Alicia C de Mezzano, internacionales: Conservatoire National d'Arts et Metiers (CNAM) Dr. Christophe Dejours FRANCIA ??Cambios en la división y asignación de tareas: ??Nuevas tareas y/o rutinas de gestión: Trabajo en equipo en IOMA. Modificaciones en capacitación ??Actividades de capacitación ??1 curso cuatrimestral a los agentes del Equipo de Capacitación del IOMA 2000 ??9 cursos de Multiplicación de capacitación a agentes de las Direcciones del IOMA duración: mensuales 2001 ??1 Jornada de Capacitación 2001 ??4 Ponencias en Actividades Científicas de la UNLP 2000-2001 ??1 Presentación en Jornadas Provinciales de Educación Popular 2000 ??Presentaciones de Documentos de Trabajo del Proyecto en Cursos de grado y Posgrado UNLP	

15	<i>¿Cuáles fueron los logros del proyecto en la población objetivo en cuanto a:</i>	??Formación de equipos: Consolidación del Equipo de Capacitación del IOMA. Afianzamiento del trabajo en Equipo en la Dirección de Recursos Humanos, en la Región Gran La Plata y en la Dirección Regional General Pueyrredón, del IOMA.. ??Formación de redes institucionales: : afianzamiento de la red UNLP_IOMA ??Formación de relaciones interuniversitarias provinciales, nacionales, internacionales. ??Cambios en la división y asignación de tareas ??Nuevas tareas y/o rutinas de gestión Actividades de capacitación: Idem punto 14	
16	<i>¿Cuántos fueron los incrementos cuantitativos en la actividad central u objetivo del proyecto?:</i>	Producción: 3 Documentos de Trabajo publicados 1 documento en proceso Difusión: 3 Comunicaciones en Jornadas 2 Pósters permanentes Capacitación: 11 actividades	
17	<i>¿Hubo una especialización por tareas dentro de la actividad proyectada?</i>	Los 3 primeros agentes capacitados se especializaron en la coordinación de grupos laborales. Los becarios realizaron experiencia de formación laboral	
18	<i>¿Hubo una mejora en la evaluación de la calidad de la actividad proyectada?</i>	El instrumento previsto para la evaluación de la calidad de la actividad fue el Proyecto de Extensión Universitaria " Autoevaluación e información de las contribuciones sociales del IOMA a la comunidad", acreditado en el Llamado 2001 de la UNLP	
19	<i>¿Hubo una mejora en la especificidad o diferenciación del proceso o del producto en la actividad?</i>	En la función Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos se extendió y profundizó el compromiso de los agentes del IOMA. En la formación los estudiantes universitarios participaron de una experiencia de intervención prolongada en una organización estatal.	
20	<i>¿Hubo innovaciones en los productos, materiales y procesos?</i>	Innovaciones: producción de material de Capacitación para el IOMA Innovación pedagógica en la capacitación laboral pública Se incorpora la mirada artística tanto en la formación de los estudiantes como en la actividad cotidiana de los agentes del IOMA.	
21	<i>¿Hubo cambios en los comportamientos individuales y sociales en la población objetivo?</i>	Participación de los agentes de la Dirección de Recursos Humanos durante la implementación del Proyecto, a través de la apertura, reflexión y crítica a nuevas actividades que excedían su labor cotidiana. Lo mismo observamos, pero en distinto grado. en las demás Direcciones del IOMA	

22	<i>¿Hubo nuevas pautas que regularan la vida social de la población objetivo y que puedan relacionarse con el programa?:</i>	Nuevos acuerdos de trabajo: Jardín Maternal , relacionados con la gestión educativa-2002 Región Gran La Plata : Creación de un espacio para generar acciones de cambio- Talleres: 2002 y continúa Dirección Regional de General Pueyrredón : Solicitud y desarrollo de actividades de capacitación Ejercicio de los derechos ciudadanos y laborales de los agentes del IOMA.	
23	<i>¿Surgieron nuevas organizaciones en la vida social de la población objetivo y que puedan relacionarse con la acción?</i>	Conformación de un grupo de trabajo para Emergencias de Atención al Público en el IOMA. Reuniones sociales periódicas del personal de IOMA (activos y jubilados) en el ámbito de la organización Proyectos culturales	
24	<i>¿Cuáles fueron los comportamientos, pautas y organizaciones anteriores a la acción que se incrementaron disminuyeron o desaparecieron</i>	Se incrementó la seguridad y estima, en su trabajo, de las agentes del Jardín Maternal Disminuyó el aislamiento de algunas Regiones Incremento de la autonomía del Equipo de Capacitación Incremento de la autorrealización de los miembros del equipo de Capacitación	

Territorio en conquista

Por Agustina Pelaez

Durante la jornada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud”, un profesor preguntó cómo fue posible la materialización de este proyecto. Interrogante que introduce el pensar acerca del motor que le dio origen así como el que sostuvo el proyecto en un tiempo y espacio. Nos resulta fascinante dar lugar al deseo como máquina generadora del mismo, el acto por el cual una idea se introduce en la tri-dimensión, y no tenemos dudas de que hubo mucho de un deseo que nos reunía. Pero, simultáneamente la reflexión nos remite a las formas que adoptó el proyecto para instalarse y dar cauce al deseo originario, puesto que nos encontramos dentro de instituciones que dejaron de ser vírgenes, e incluso, tal vez, nunca lo fueron. Nos referimos a las complejidades en las que se dirimen instituciones como el IOMA y la Universidad. Entonces, nuevamente, aparece “¿Cómo fue posible?”

Recordamos a una escritora de fantasías, Graciela Montes, ella nos habla de la “frontera indómita”, como un espacio y un tiempo “donde tienen lugar las construcciones humanas... donde uno encuentra sentido a lo que hace”.

Winnicott, explica ella, entiende aquella frontera indómita en la espera del niño por encontrar su objeto deseado: la madre. Esa espera es el único margen donde puede ser libre, es decir no condicionado por lo dado, no obligado por las demandas propias ni por los límites del afuera. Es el lugar de la creación. De jugar.

Pero dice algo aún más certero, un “territorio en constante conquista, nunca conquistado”.

Lugar donde todo es por recorrer y la energía puesta en juego está ahí, sin importar el hecho de plantar bandera, sino el momento mismo de conquista. Al igual que Basilio Argimón, personaje mítico de H. Conti, cuyo deseo era ser un hombre pájaro, un homo volans. Para ello pasaba parte del día en la construcción de las alas, la armadura necesaria para volar. Sin embargo mientras

vivía en la tierra no era él, hasta “que los días y los años lo habían usado para transportar al verdadero *Basilio Argimón* y lanzarlo después por los aires, donde planeaba invencible”. En ese momento, cuando estaba suspendido entre el cielo y la tierra era él, era ese momento. Todo lo demás había sido un tanteo, un errar y vagar por la tierra, entre los hombres, remendando al ángel y al hombre. Restando importancia a su destino final, cuando el hombre pájaro se precipitara a tierra y se estrellara.

Entonces, fue posible porque había un deseo común, porque nos ocupamos de darle cauce, pero, por sobre todo, porque era el acto mismo de encauzarlo el que nos daba más energía para sostenerlo. Ese acto es el que G. Montes nombra como el territorio necesario y saludable, el único en el que nos sentimos realmente vivos. Si a ese territorio no podemos habitarlo corremos el riesgo de ahogarnos en la locura o en la mera acomodación al afuera, que es una forma de muerte.

Reflexiones*

Por Lilián Lembo

La primera reflexión que quiero compartir con ustedes es que la propuesta de trabajo en equipo en las organizaciones no es reciente; sin embargo, sin poder insertarse plenamente insiste en su entrada.

Algunos autores la proponen dentro de un nuevo paradigma que permita tanto el cambio como la estabilidad en la organización.

Nuestra propuesta es considerar al trabajo en equipo como una herramienta posible del mejoramiento de la tarea, concebida como un proceso y no simplemente como un resultado.

De acuerdo con el panel de esta mañana, dando cuenta de las experiencias en áreas laborales, quiero reflejar en forma sintética el proceso del equipo de trabajo que integro en el rol de coordinadora; me refiero al equipo de capacitación del IOMA.

Este proceso, creo yo, comenzó al decidir un espacio de apertura con la Universidad Nacional de La Plata.

A fines de 1999 nació el Proyecto de Extensión Univesitaria “Formación y Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA” “Promoción y Fortalecimiento de equipos de trabajo” que fue seleccionado entre muchos otros presentados en el campo de la salud, y subsidiado.

A partir de ese momento se incorpora a nuestro equipoo, de tres miembros, no solo otra participante en calidad de Directora de dicho Proyecto sino también, otra institución pública, cuyo fin es nada menos que la educación superior.

El grupo necesitaba crecer, y qué mejor que el conocimiento y el aprendizaje para este objetivo. Cabe la aclaración que los inte-

* Ponencia realizada en el marco de la Jornada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud”-octubre 2001-.

grantes somos docentes y es una característica que marca a este equipo, no solo la transmisión de información, que muchas veces se da en capacitaciones, sino también la formación de las personas.

En la primera etapa en el año 2000 el equipo se capacitó en Teorías y Técnicas grupales. Durante esta formación de casi un cuatrimestre nos tuvimos que ir acomodando a los nuevos saberes, provenientes de disciplinas como la Psicología y la Sociología.

Recorrimos la teoría llevándola a la práctica laboral. Hicimos análisis de nosotros mismos, de nuestras interacciones en el equipo, en el Departamento de Selección y Capacitación, en la Dirección de RRHH., en el Instituto y en la tarea. Y les digo que no fue sencillo.

Requirió de reflexión, diálogo, angustias, un estilo de comunicación franco y honesto, confianza, planteamiento de conflictos, tolerancia, trabajo y construcción.

Uno de los indicadores palpables del trabajo de equipo fue la elaboración del documento "**Acerca del trabajo grupal**", en el cual se aportaron conceptos, ideas, aspectos problemáticos y tensiones sobre el acontecer grupal, dentro del marco de una organización pública. Fue la bibliografía utilizada en los seminarios-talleres que brindamos posteriormente.

La segunda etapa consistió en el perfeccionamiento en coordinación de grupos de trabajo. Capacitamos a 51 compañeros del Instituto, que hoy están presentes, como multiplicadores en esta tarea, que por propia voluntad se comprometieron en el intento de utilizar esta herramienta de trabajo.

La metodología de trabajo se basó en la espiral del aprendizaje. La imagen de espiral se utiliza para connotar que no se pasa por el mismo lugar sino que hay un desplazamiento hacia arriba o hacia abajo, en un movimiento continuo, que parte de la experiencia concreta, sigue hacia la reflexión y observación y continúa hacia la acción.

Durante esta etapa también en forma simultánea se incorporan otros integrantes más en el equipo de capacitación, propiciando un perfil interdisciplinario, donde cada uno aporta su mirada.

Hoy participamos todos trabajando para que esta jornada salga lo mejor posible. Este es otro indicador visible del funcionamiento grupal.

Sin lugar a dudas, el proceso seguirá con otras etapas, requiriendo de un esfuerzo cotidiano de construcción entre todos. Los riesgos también estarán presentes, peligros u obstáculos de la compleja realidad institucional que pueden derivar en la disolución del equipo de trabajo.

La meta anhelada es la integración de una red conformada por equipos de trabajo en el Instituto que pueda extenderse a otras organizaciones públicas.

Para ello se necesita de cada uno de ustedes, de su incorporación a los equipos existentes, y de la promoción de equipos nuevos. Ser actores o protagonistas de esta propuesta con el propósito de optimizar la tarea.

Requiere de mucho coraje, clave para lograr un cambio real, sostenible y de gran impacto. ¿Será posible?

Muchas gracias.

CAPÍTULO III

Arriesgarse a la salud: Cinco miradas sobre Grupos de Trabajo y una más

Jornada de Capacitación del IOMA

Conducción de Equipos de Trabajo en Salud

*Dr. Raúl Mercer**

Reflexiones iniciales

El caso IOMA

Asume un carácter paradigmático. Deben haber pocas instituciones de la seguridad social que brinden tantas prestaciones en cuanto a cobertura, que tengan un universo de acción tan demandante sobre considerando el peso de la población de la Provincia de Buenos Aires, que tengan personal dentro de su institución con un nivel extremo de preocupación por su tarea y –lo que es más importante– por el afiliado, y que ante la opinión externa goce de una imagen conflictiva que no condice con la realidad interior. Si bien éste no es un fenómeno excluyente del IOMA y es generalizable para la mayoría de los organismos del Estado, no es un tema a soslayar atendiendo a su íntima relación con el sentido de la presentación ya que es diferente conformar y conducir equipos en instituciones con valor agregado en cuanto a prestigio y reconocimiento interno y externo, y otra es la situación que hace a la conducción de equipos en donde el prestigio es parte de la construcción simbólica que debe acompañar a la conformación del equipo.

Intentaré acompañar a cada uno de los segmentos de la exposición con un breve relato, a modo de estudio de caso que acom-

* Médico Pediatra. Egresado de la Facultad de Medicina de la UNLP. Master en Epidemiología, Universidad de Madison, Wisconsin (USA). Médico Sanitarista (Academia Nacional de Medicina). Profesor y miembro del Comité Académico de la Maestría de Salud Familiar y Comunitaria de la UNER. Profesor de la Maestría de Economía de la Salud (UNLP). Ex Gerente de la Unidad Coordinadora y Ejecutora de Programas Materno Infantiles y Nutricionales del Ministerio de Salud de la Nación.

pañara mi trayectoria profesional ya sea por haber sido partícipe de esa experiencia o por el contenido del mensaje que dicha experiencia transmitía.

Estudio de caso. *Construcción de equipos en momentos de desarraigo: La mudanza del Hospital Boccuzzi al nuevo Hospital Mi Pueblo de Florencio Varela.* Una de las experiencias más emotivas de mi vida profesional fue la mudanza de un hospital viejo, que se cierra, a otro nuevo dotado de modernas tecnologías y planta física; no es un hecho circunstancial. El cambio de un espacio físico de trabajo, por el valor de la mudanza en sí, constituye un evento traumático. Recuerdo cómo en aquel entonces el personal de enfermería, las mucamas, el personal técnico portaban elementos de uso cotidiano (recipientes, mobiliario en desuso, instrumental vetusto). Cuando se les informó que el nuevo hospital contaría con todos esos recursos y mucho más, la gente insistía en llevarse consigo parte de sus pertenencias, de su historia. **La construcción de un equipo de trabajo conlleva un proceso de construcción de identidad y apropiación del entorno inmediato.**

La conducción de Equipos de Trabajo en Salud

La conducción de equipos de trabajo en salud, tema vinculado con la gestión colectiva de procesos institucionales que hacen a la salud, asume la necesidad de desagregar los componentes de la ponencia atendiendo a que cada uno de ellos implica una serie de derivaciones necesarias para el análisis.

La presentación del día de hoy se basa en un ejercicio reflexivo que demandó recorrer diferentes espacios en los cuales, uno de los temas que los identificaba, era la necesidad de conformar equipos de trabajo en salud.

La conducción, como proceso tendiente a brindar **direccionalidad** a las acciones, sería parte del proceso de construcción de un escenario que debiera ser “consecuencia de” y no “condición para” consolidar una propuesta o espacio de trabajo.

Desde la visión institucional un proyecto de salud puede ser gráficamente representado por una figura poliédrica, con múltiples vectores en su interior. Dichos vectores representan intencionalidades, fuerzas, directrices, orientaciones, voluntades y proyectos. Desde esta visión macro, es un hecho frecuente que la dispersión de los vectores no responde a ningún criterio orientador, facilitador o generador de horizontes. Esta circunstancia se traduce irremediablemente en una situación de parálisis o inmovilidad de la institución o del proyecto en cuanto al logro de sus objetivos. Debiéramos pensar en la conducción como aquel factor que permite brindar coherencia espacial a esta multiplicidad de vectores en función de una direccionalidad común, dicho en otros términos, en base a un proyecto compartido.

El modelo de conducción consecuencia del interjuego de las características del lugar y las características propias de quien/quienes conducen. Por su parte, la modalidad de conducción del equipo le transfiere a éste un carácter diferencial que atiende a las características peculiares (ideales, visión, expectativas) de quien circunstancialmente asume el complejo rol de conducir.

Estudio de caso. A propósito de un artículo aparecido en La Nación el 28 de octubre de 2001: “Cada escuela debe tener su personalidad”. En dicho artículo se menciona que “entre los factores más influyentes en el buen rendimiento, ocupa un lugar prioritario la capacidad e idoneidad del director para coordinar un exitoso proyecto educativo”. Si trasladamos esta realidad a nuestro espacio laboral, veremos que quien asume el liderazgo de la institución constituye un atributo esencial en la dinámica de los equipos de trabajo. Esta premisa es extensiva para cualquier proyecto institucional o ámbito sanitario: un centro de salud, un hospital, una institución del seguro social o un ministerio. El líder se instala como modelo a partir de su historia, su presencia, y finalmente, su historia futura traducida en su capacidad de gestión.

La formación del equipo

Es quizás la etapa más compleja del proceso de conducción. Por un lado, y especialmente para nuestra idiosincrasia, la conformación del equipo implica superar una serie de barreras condicionadas por:

A. El sentido mismo de la actividad que los convoca

El **significado de trabajar desde la perspectiva de salud**. Este aspecto es esencial porque nos permitiría asumir que cada uno de los participantes tienen una cuota de expectativa por asegurar que el bien salud impregne tanto a los destinatarios de la propuesta del trabajo como a los propios generadores. En general esta perspectiva no es siempre tenida en consideración. Pareciera que el bien salud es “tercerizado” a circunstanciales destinatarios quedando excluidos los propios generadores. Esto se observa en el campo de la salud escolar en donde se pondera todo el esfuerzo institucional sobre la salud de los alumnos, quedando excluida el resto de la comunidad educativa (maestros y padres) o la salud de los trabajadores de la salud (en donde para el caso de una institución asistencial, las acciones van destinadas a los usuarios del sistema quedando marginados los proveedores, médicos, enfermeras, trabajadores sociales, de la salud mental, personal administrativo, etc.). Este punto es de destacar, ya que algunas veces los propios proveedores asumen mayores niveles de exposición a situaciones de riesgo que quienes supuestamente son los beneficiarios naturales del producto.

Por otra parte, hoy se sabe que la capacidad de las personas de autocuidarse tiene tanta importancia como aquellas capacidades vinculadas con los cuidados dispensados por los propios servicios de salud. Dicho en otros términos, si los equipos de trabajo ganan niveles aceptables de autonomía pueden generar más salud no sólo a los destinatarios sino a los propios equipos.

Estudio de caso. *El sentido de la capacitación como elemento promotor de la salud. El significado de la presente actividad.* Los procesos de capacitación y formación de recursos apuntan a fortalecer las capacidades institucionales. La capacitación es el eje sobre el cual se van vertebrando los aprendizajes y, a través del proceso educativo, el logro de mayores destrezas y autoconfianza. El IOMA, asumió al proceso de formación de recursos humanos como una alternativa estratégica de crecimiento institucional. La actividad que hoy nos convoca constituye *per se* un modelo práctico de responsabilidad institucional, algo pocas veces visto desde la dinámica que impregna a muchas organizaciones del Estado. Por su parte, se sabe que la posibilidad de acceso a instancias de educación formal se traduce en términos de ganancias en salud y calidad de vida para las personas y las comunidades. Hoy, por el solo hecho de ser partícipes de la actividad que nos convoca, estamos generando salud.

B. Las etapas del proceso de articulación

En la conformación de un equipo existe una secuencia que se expresa en el modo y las características de la relación dialógica de sus integrantes. La comunicación, a través de sus múltiples mecanismos, posibilita de alguna manera que la comprensión del sentido de la tarea o el elemento convocante se traduzca en un proceso más o menos ensamblado. La secuencia de la articulación atraviesa gradientes de relacionamientos expresados en las siguientes categorías:

- **Coexistencia:** Implica la sola presencia de individuos o grupos en un ámbito sin ningún tipo de interacción ni reconocimiento mutuo.
- **Comunicación:** Existe un reconocimiento mutuo que se traduce en alguna forma de diálogo y apreciación de la existencia del otro.

- **Coordinación:** Asume la existencia de un espacio de encuentro y negociación atendiendo a complementar las tareas en respuesta a una demanda compartida.
- **Cooperación:** Conlleva la necesidad de contribuir con una modalidad de trabajo planificada y compartida en términos de recursos materiales o humanos, respetando las identidades de los ámbitos de pertenencia.
- **Colaboración:** Representa la instancia máxima de articulación apoyada en el hecho de compartir recursos e identidades, esta vez en base a una nueva identidad común, para nuestro caso, el proyecto institucional.

C. Barreras o contingencias

De la misma manera que el proceso de articulación se presenta como una secuencia progresiva y característica del tipo y calidad de la comunicación, la existencia de barreras fácticas es un hecho a considerar como una limitante más en el proceso de construcción de un equipo. Sólo mencionaré aquellas sentidas y que aparecen como emergentes desde la propia percepción subjetiva y de la resonancia verbal que implica el contacto extensivo con equipos de trabajo. Esta lista no pretende ser exhaustiva ni mucho menos, sólo presenta aquellas contingencias más significativas.

- **Incertidumbre:** El capítulo de la incertidumbre es convocante desde múltiples disciplinas, tanto en las biomédicas como desde el campo de la antropología. En el campo de la salud, la incertidumbre es un elemento que, a veces, puede resultar más lesivo que la propia dolencia que le afecta a una persona. La incertidumbre en los equipos de trabajo tiñen de un matiz de inseguridad al espacio de trabajo. Sin lugar a dudas los cambios en las reglas de juego que han acompañado a la globalización, y su traducción doméstica en las reformas del Estado y en los fenómenos de flexibilización laboral, generan elevados grados de incertidumbre condicionados, en nuestro

caso, por la falta de posibilidad de continuidad en el espacio de trabajo o en la factibilidad de concreción de un proyecto institucional. Por su parte, no debemos soslayar un elemento de nuestra cultura de gestión que se traduce en la perversa capacidad de truncar proyectos e ideales.

- **Desconfianza:** La construcción de confianza es un proceso muy demandante en tiempo y energía institucional. La dinámica de un equipo necesita de una dosis de confianza y de tiempo para su sedimentación.
- **Historia institucional:** A las facilidades propias de poder integrar un espacio de trabajo se suma la historia que se expresa en una imagen que resulta de la aposición de valores, logros, frustraciones, conflictos, pérdidas de rumbo y reposicionamientos. El IOMA, pese a su juventud institucional, tiene su historia, la que le diera origen y otras historias agregadas de cada una de las gestiones y conducciones políticas, además de la de sus actores internos y externos y de una historia por venir.
- **Restricciones:** hacen referencia a las propias ataduras a las que estamos expuestos y que se expresan en las restricciones salariales, presupuestarias, y en modelos “restrictivos” de gestión y conducción como expresión autocrática que atenta contra el principio de autonomía.
- **Conflictos con las misiones y funciones de los grupos de trabajo:** muchas veces resultan de la pobre definición de roles, pero otras, como se ha observado en esta institución, resultan por conflictos de intereses y búsqueda de espacios de poder.

D. Las fortalezas

Sin lugar a dudas la conducción del equipo se apoya en sus fortalezas. Rescato en este sentido algunas de las fortalezas que pude evidenciar en mi paso por esta institución. En este sentido

destaco tres cualidades reconocidas: la capacidad instalada en materia de recurso humano motivado y comprometido, la confianza construida y la identidad del proyecto institucional. Ninguna de estas tres capacidades son excluyentes y todas deben estar presentes en el proceso de conformación del equipo a fin de asegurar su sustentabilidad. Lamentablemente resulta un tanto difícil encontrar la conjunción simultánea de estas fortalezas o, en caso de existir, visualizar la trascendencia que implica contar con ellas, promoverlas, alimentarlas y vitalizarlas. Este aspecto no contempla grandes erogaciones presupuestarias, por el contrario, el mayor gasto se apoya en un cambio actitudinal y de posicionamiento frente a las necesidades (atendibles) de los equipos de trabajo.

Trabajo en Salud (la contribución del ambiente)

En este sentido deseo brevemente destacar al ambiente (entendido como entorno) como componente o determinante de salud. Los equipos de salud están íntimamente condicionados en su desempeño por las características del entorno circundante. Hay elementos del entorno que están relacionados con la calificación profesional y de las denominadas “condiciones de laborabilidad”. Dicho en otros términos, este concepto atiende a visualizar en que medida el personal está en condiciones para desempeñar un rol determinado. Otros aspectos del entorno tienen su vinculación con los modelos de organización del trabajo y el clima que deriva en el espacio laboral.

Estudio de Caso. En el IOMA, es fácil percibir climas o temperamentos de los espacios de trabajo que responden íntimamente al modo en el cual está organizado (desde la generación de la demanda hasta los dispositivos para promover las respuestas). El mostrador de atención de afiliados o el cubículo de autorización de prestaciones de farmacia tienen una característica diferencial condicionada por la “presión externa”, si se los compara con otras dependencias de la institución

La incorporación de la dimensión del concepto de “calidad total”, que al decir de un experto en la temática “no es más que pensar en la gente”, explica la necesidad de incorporar modelos de organización que signifiquen logros en el ambiente de trabajo. En este sentido no estaría demás considerar una visión ecológica del espacio de trabajo desde una visión de promoción de la salud. Ello implicaría pensar en el entorno físico, en la calidad del aire, en el uso de los tiempos, en la polución sonora, en la calidad del relacionamiento interpersonal.

Estudio de caso. Recuerdo que en una oportunidad propuse al entonces Director del IOMA una propuesta denominada IOMAIRE que pretendía mejorar las condiciones de saneamiento institucional a través de una política de restricción del consumo de tabaco (la existencia de una ley que prohíbe fumar en dependencias públicas no es garantía de su cumplimiento). El mismo Director de la institución, fumador pertinaz, fue quien descalificó la propuesta desde el momento mismo de ser elevada. En este caso, la falta de comprensión del valor del ambiente desde los niveles de conducción institucional se traducen en la imposibilidad de generar transformaciones y mejoras en el espacio de trabajo.

Reflexiones finales

Finalmente, la conducción termina siendo una consecuencia lógica en la que intervienen: el proceso mismo de conformación del equipo, la existencia de una identidad de proyecto e institucional, el acuerdo de un marco conceptual del significado de “trabajar en salud”, el balance entre modelos democráticos/hegemónicos de conducción. La percepción del ambiente de trabajo y de quienes lo componen como parte esencial del proceso mismo de conducción. El involucramiento de quienes trabajan en propuestas de salud con una ideología coherente al sentido mismo del trabajo que los convoca.

A través de una conducción adecuada, se esperan diferentes productos

Impacto: Logro de objetivos y metas para las cuales el equipo ha sido conformado dentro del marco de la política de la institución.

Procesos: Mayor autonomía. Capacidad crítica. Necesidad de capacitación continua. Profesionalización. Transformación de los espacios de trabajo. Satisfacción personal y colectiva. Posibilidad de generar proyectos.

Equipos de Trabajo y Modelo de Gestión Institucional

Apuntes para la reflexión

*Lic. Héctor Calvo**

I- Gestión en organizaciones de salud

I.1. Definición: forma de organizar la aplicación de Recursos a una actividad o servicio para conseguir eficientemente objetivos institucionales.

Recursos necesarios: Humanos, Financieros y Materiales

Desde la óptica de la Teoría de Sistemas el Modelo de Gestión define el modelo de interrelaciones de los subsistemas integrantes de un sistema a saber: Subsistema Administrativo: Subsistema de Metas y Valores, Subsistema de Recursos Humanos, Subsistema Estructural y Subsistema Tecnológico.

I.2. Evolución del concepto de gestión.

1.2.2. Concepción Clásica de la Gestión: Planificar, organizar, dirigir, controlar.

1.2.3. Nuevos paradigmas de Gestión: Gestión de Empresas Virtuales.

I.3. Gestión en organizaciones de servicios de salud

Consideraciones acerca de Gestión de Organizaciones de Servicios de Salud (O.S.S):

1. Inexistencia de Modelos de Gestión en O.S.S.

2. Las Investigaciones en terreno muestran un bajísimo nivel de utilización de herramientas de Gestión en las O.S.S.:

- Sistemas de Información sobre costos - Sistemas de Costo instalados

- Planificación Económico Financiera a través de Presupuestos y herramientas de la función financiera

* Lic. Administración.. Profesor Titular Administración III Facultad de Ciencias Económicas UNLP Director de la Escuela Economía de la Salud

- Tableros de Comando o de Control - Tableros de Control Integral

3. Baja tasa de profesionalización en la Gestión.

4. Preeminencia de lo macro sobre lo microeconómico o gestión:

* Macro Gestión

* Meso Gestión

* Micro Gestión

La macroeconomía analiza el espacio económico de las organizaciones de Servicios de Salud y describe el estado resultante de las infinitas decisiones que a nivel micro toman los decididos-actores (prestadores, obras sociales, pacientes, etc).

La mayoría de esas decisiones corresponden a “modelos de gestión” establecidos en las organizaciones.

5. Escaso aporte de las Ciencias Económicas en la generación de elementos de gestión para las O.S.S.

6. Escasa formación de dirigentes orientados a la gestión de O.S.S.

7. Escasos esfuerzos de investigación y generación de conocimientos que soporten desarrollos o proyectos académicos para formar dirigentes en O.S.S.

8. Los estudiantes de medicina concluyen sus estudios conociendo bien un elevado número de síndromes inexistentes mientras desconocen lo más elemental: la gestión de los recursos que van a manejar. Las escuelas de enfermería han sido, en cambio, tradicionalmente más sensibles al uso adecuado de los recursos y lo han transmitido a sus alumnos. Las especialidades tampoco aportan elementos en cuanto a estudios de costo-efectividad, frente a una determinada técnica o medicamento

II- institucional. Organizaciones de servicios de salud

II.1 Características de las Organizaciones de Servicios de Salud

1. Son organizaciones de Servicio. El Servicio se produce y se consume al mismo tiempo, no se acumula, no se puede controlar previamente. Cualquier falla percibida en algún eslabón de la ca-

dena de valor anula la satisfacción del usuario en toda la prestación del servicio.

2. Organizaciones en las que se enfrentan y conviven dos lógicas: la lógica clínica y la lógica de gestión o económica.

3. Organizaciones en las que las decisiones más importantes como la asignación de recursos se toman en la base de la organización.

4. Organizaciones con una fuerte presencia de una burocracia profesional que impacta fuertemente en el modelo de gestión.

5. Organizaciones en las que conviven tres empresas:

↳ clínica

↳ productiva

↳ hotelera

con tres lógicas o criterios de gestión correspondientes a cada tipo de producción.

6. Organizaciones diseñadas como continente del trabajo médico, generalmente configuradas y dirigidas por profesionales integrantes del equipo profesional hospitalario

7. Organizaciones de mano de obra intensiva. Fuerte participación de los Recursos Humanos en la prestación del servicio y en la composición del gasto total (gastos fijos). De allí que muchos de los esfuerzos por hacer más eficientes a estas organizaciones pasan por optimizar la utilización de los mismos.

8. Carácter generalmente individualistas de los profesionales que integran estas organizaciones.

9. Inexistentes esfuerzos institucionales para capacitar Recursos Humanos en actividades de gestión de O.S.S., generalmente son esfuerzos personales de los propios miembros.

10. Ciertos paradigmas administrativos, como el de gestión de la calidad o aseguramiento a través de normas de aseguramiento (Normas ISO 9002, 14000, etc), aseguran y formalizan el funcionamiento de equipos de trabajo.

Conclusiones

Al analizar la incorporación de un nuevo paradigma de gestión en Organizaciones de Servicios de Salud, como el de Gestión

Clínica, se analizó fuertemente la falta de un lenguaje común entre los clínicos y los gestores, y las razones de que ello ocurriera: formación, incapacidad de las administraciones sanitarias para transmitir que la demanda en sanidad es prácticamente ilimitada. Parece haberse impuesto una desafortunada división de responsabilidades, según la cual los costos corren a cargo de los administradores y contables, mientras que los médicos y enfermeras se ocupan de los beneficios.

Los gestores han llegado a la conclusión de que no podemos realizar nuestro trabajo sin los profesionales y que estos, a su vez han llegado a la conclusión de que necesitan a los gestores y la gestión para adaptarse a los tiempos que corren y seguir progresando, la pregunta es ¿cómo hacerlo?

La introducción de ciertas funciones de gestión, como es la función financiera (Sistemas de Costos) demuestran como imprescindible la integración de equipos multidisciplinarios.

La competitividad se logra en Organizaciones de Servicios a partir de valores intangibles como el management y la gestión.

Salud en los equipos*

Por Ercilia Olivera**

Reflexiones presentadas en la Jornada de Capacitación sobre Formación de Equipos de Trabajo en Salud, IOMA, La Plata, noviembre de 2001.

En el ámbito organizacional, y especialmente en las organizaciones vinculadas a la Salud, hace varias décadas que se prioriza como forma organizativa la formación de Equipos para alcanzar la efectividad organizacional, o al menos eso se verbaliza como intención.

La idea central de esta presentación es reflexionar sobre la Salud de los Equipos en el ámbito de las organizaciones de Salud, ¿qué sucede con la salud de los integrantes de los equipos?, ¿cuán saludables son las interacciones entre los equipos dentro y fuera de la organización?, ¿qué sucede con la comunicación saludable en los equipos?

Reflexionar acerca de la importancia que tiene que los Equipos gocen de “buena salud”, actúen como generadores de salud organizacional y sostengan adecuados niveles de salud en sus integrantes.

Cuando Edgard Schein¹ describe los indicadores para medir la salud en las organizaciones, indicadores que aquí hacemos extensibles a los equipos, lo hace así:

- **ADAPTABILIDAD:** como la habilidad para reconocer, resolver problemas y accionar con rapidez y flexibilidad a las condiciones cambiantes del entorno;

* Ponencia realizada en el marco de la Jornada “Formación de Equipos de Trabajo en Salud” -noviembre 2001-.

** Licenciada en Administración. Especialista en Administración de Organizaciones de Salud. Docente e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Consultora y capacitadora Independiente.

¹ SCHEIN, E. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall, 1982.

- **SENTIDO DE IDENTIDAD:** entendido como el nivel de conocimiento y visión necesarios para determinar ¿qué es?, ¿qué fines persigue?, ¿qué es lo que hace?, ¿cómo lo hace?;
- **CAPACIDAD PARA VER LA REALIDAD:** como la habilidad para buscar, percibir e interpretar adecuadamente las propiedades reales del medio;
- **INTEGRACION:** alcanzar tal nivel de integración entre los integrantes, que se trabaje activamente en encontrar fines compartidos y complementarios, a través de acuerdos. Este nivel medido dentro del equipo, entre equipos, con la institución y con la comunidad.

Estos indicadores deben ser positivos, priorizados y desarrollados en los equipos porque es muy poco probable que estén vigentes en la organización si en las células organizativas no están.

En nuestro medio es habitual hablar de Organizaciones que prestan Servicios de Salud, que brindan Atención de Salud o que son Financiadoras del Sector Salud, que en su accionar se centran en la Enfermedad, no en la visión amplia del proceso Salud-Enfermedad-Salud como instituciones generadoras de salud. Esta primera imagen genera probablemente tanto en la gestión de las personas que integran la dotación como en la formación de equipos se asuma que ciertos conflictos, falencias o improvisaciones sean procesos naturales e inciertos como la aparición de la enfermedad y trabajando sobre las emergencias se los deja prácticamente librados a su suerte.

La presencia de los indicadores previamente presentados, su correlación o no con los valores y creencias vigentes, su peso relativo en las dinámicas grupales, la calidad de los procesos comunicacionales, el manejo efectivo de los conflictos y la sintonía de la cooperación van a generar resultados efectivos o no, según sea su interacción. Esto lo podemos observar en los mayores o menores ajustes que se manifiestan en el accionar del Equipo a través de síntomas agudos y crónicos.

Síntomas crónicos en los equipos

Existen algunas señales de alarma que se observan cotidianamente en los llamados equipos de las organizaciones de salud, que en mayor o menor magnitud afectan la efectividad de las mismas.

Por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico adecuado para identificar las causas de las disfuncionalidades y/o ineficiencias para poder favorecer la construcción de Equipos efectivos.

Habitualmente encontramos que:

- Se expresa como **forma de consciente de organización del trabajo: el Equipo**, y no pasa de ser **una expresión de deseo** por parte del nivel directivo de la organización, sin un modelo de gestión que la sustente.
- Existen **confusiones algo más que “semánticas”** con el uso indistinto de los términos de grupo de trabajo, equipos y seudoequipos.
- **Faltan objetivos claros y compartidos**, para alinear las políticas y acciones del equipo con los de la organización.
- Sumado a la falta de definición de responsabilidades que deriva en **ambigüedad, conflicto y sobrecarga de funciones y roles**.
- Se trabaja con un **excesivo nivel de tensiones externas e internas**, que generan altos niveles de estrés negativo, que a su vez produce agotamiento individual, grupal e institucional.
- Se **privilegia el “hacer” sin pensar**, poniendo énfasis en la acción, desconociendo los para qué y cómo.
- Las **competencias de las personas están sub-reconocidas y sub-utilizadas**, se le da baja trascendencia a las competencias de los integrantes y por lo tanto a la necesidad de desarrollo de habilidades complementarias.

- Se asume como “habitual” la **ausencia o escasez de recursos** económicos, humanos, de estructura, de información, etc. y se relativiza su aporte a la efectividad del Equipo.
- **Escasa coordinación** entre los integrantes y con otros equipos, por falta de un enfoque común de trabajo.
- **Alto porcentaje de comportamientos defensivos** derivados de una alta personalización de las relaciones y el sufrimiento laboral.
- **Alta conflictividad en la comunicación formal e informal**, la comunicación formal suele ser escasa, de baja fluidez, ambigua y lenta. Aparece y es sostenido el rumor.

Esta enunciación no trata de ningún modo ser una lista taxativa de los problemas que prevalecen en los grupos de las organizaciones de salud; pero es muy importante reconocer que estos están fuertemente interrelacionados entre sí, y se realimentan dentro de un inagotable círculo vicioso.

Estadios en la evolución de los equipos

Ya hemos planteado al Equipo como una elección consciente en la forma de organización del trabajo, y que en su desarrollo produce determinados niveles de desempeño y diferentes niveles de efectividad (Fig.1).

Para comenzar a desarrollar un equipo se necesita como base un grupo. En función del propósito, de sus integrantes, del modelo de gestión vigente, del contexto, cada grupo alcanzará el máximo nivel que le sea posible, que quiera mantenerse o que se proponga alcanzar. Muchas veces se invierten recursos, esfuerzos y tiempo en la construcción de un equipo y cuando se alcanzan los niveles de resultados esperados, se reducen o reemplazan integrantes, se le quita apoyo al propósito global, o se reducen los recursos sin considerar que eso inevitablemente impactará directamente sobre el Equipo y su productividad, llevándolo a un estadio previo o a una caída, a un seudoequipo.

Cuando en frases anteriores hablamos de los “llamados equipos”, estábamos poniendo en revisión si se trataba de un equipo potencial, un equipo o un seudoequipo, en función de su desempeño y efectividad, y en particular de su capacidad de generar y mantener la Salud.

Principales pilares para mantener la salud del equipo

Cuando se ha alcanzado el nivel de Equipo, es necesario hacerlo sostenible tanto su nivel de desempeño como la efectividad. Esto requiere que la salud sea un componente indispensable. Los equipos requieren contar con:

- 1. APOYO SOCIAL AL INDIVIDUO Y AL EQUIPO:** tanto por parte de los USUARIOS (intermedios o finales) de los productos o los servicios, como por los NIVELES SUPERIORES de la organización y entre pares.
- 2. MOTIVACION SOSTENIBLE DEL EQUIPO:** Compromiso y búsqueda constante de resultados, Eficiencia en el desempeño, Habilidades complementarias (necesidad de desarrollo continuo).
- 3. SOLIDEZ DEL EQUIPO:** sustentada en OBJETIVOS COM- PARTIDOS, HABILIDADES COMPLEMENTARIAS (cada persona debe “satisfacer” su puesto, Perfil de competencias), APRENDIZAJE CONTINUO, SINTONIA, COLABORACION, IDENTIDAD COLECTIVA, FLUJO DE INFORMACION, DE- SEO DE CONTRIBUCION, entre otros.

Reflexiones finales

Las organizaciones de Salud en su sentido amplio son el espacio propicio para favorecer la Salud en los Equipos, satisfacer su

propósito incluye a las personas que los componen. El surgimiento de eventos o procesos de Enfermedad, son manifestaciones de adaptaciones de la vida al contexto, los cuales pueden ser prevenidos, revertidos, contenidos o controlados ².

La Salud de los Equipos está influida e influye sobre factores que interactúan en distintos niveles

- Individual
- Interequipo
- Intraequipo
- Organizacional
- De Producción o prestación del Servicio
- Con los usuarios
- Con el contexto en la coyuntura presente,

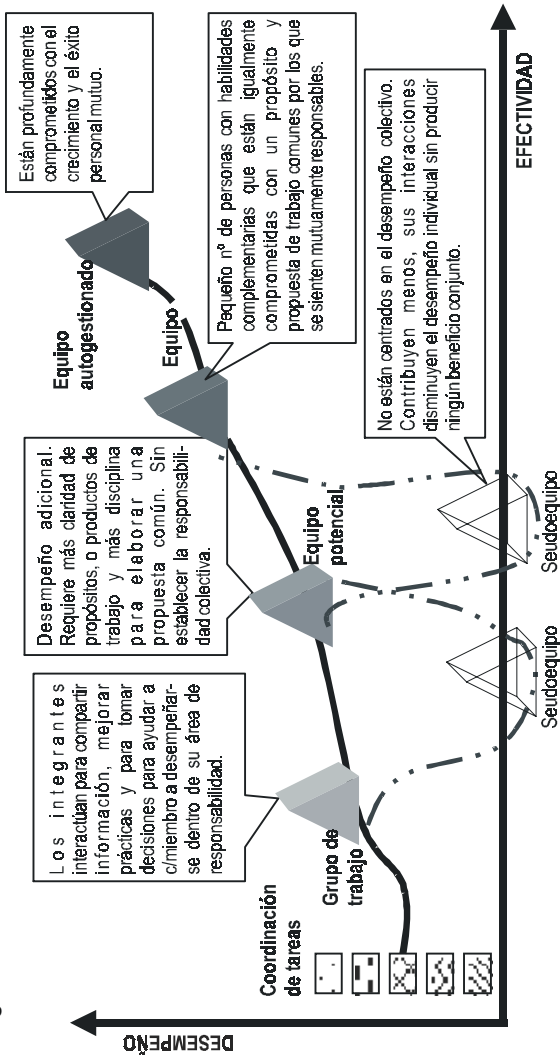
que deben ser incluidos en el accionar cotidiano del Equipo, sostenidos sobre la confianza y el respeto mutuo.

“El camino que conduce al trabajo saludable es el mismo que respeta la identidad en su construcción dentro de un trabajo en Equipo, cuya organización sea establecida éticamente, respetando los potenciales y límites de la condición humana”...³

² Payán de la Roche JC. Lánzate al vacío. Diálogos sobre sociedad, salud y libertad. Ed.Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

³ Dejours C, Abdoucheli E y Jayet Ch. Psicodinámica do Trabalho. Atlas, 1994.

Fig. 1 - CURVA DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO



GRUPO: Conjunto restringido de personas ligados entre sí por una constante de tiempo y espacio, articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. (Pichón Riviere, 1984)

Adaptado de Katzenbach J. La sabiduría de los equipos

Formación de formadores. La experiencia de la Dirección de Hemoterapia de la Provincia de Buenos Aires

Por *María Raquel Coscarelli*

El escrito tiene como base la exposición realizada en la Jornada de Capacitación «Formación de Equipos de Trabajo en Salud», efectuada en el Instituto Obra Medico Asistencial, el siete de noviembre de 2001, que refirió a las actividades educativas y de formación de formadores en el ámbito de salud de la provincia de Buenos Aires.¹

Hemoterapia. Programa provincial del Ministerio de Salud

La formación de formadores es una estrategia dentro del desarrollo de la educación permanente en el entorno programático arriba enunciado. Es parte del proyecto educativo de técnicos, profesionales (médicos y bioquímicos) y de acciones comunitarias que se desarrolla en el marco del programa de Salud dependiente del Estado perteneciente a la especialidad Hemoterapia, con ejecución a niveles regional y local en la provincia de Buenos Aires. El Instituto de Hemoterapia de la Provincia de Buenos Aires con sede en la ciudad de La Plata es un organismo del Ministerio de Salud y se encuentra categorizado como un Hospital Interzonal especializado en Hemoterapia. Su estructura, misión y funciones vigentes en la actualidad datan de los años 1989-1990, cuando se genera el Programa Provincial de Hemoterapia . La Ley

¹ La autora, como asesora pedagógica, es partícipe de un equipo interdisciplinario responsable de la programación, desarrollo, evaluación de cursos y formación de formadores (educadores y de gestión) .La intervención profesional fue acompañando este programa de salud, a la vez que delineando su estilo. Refiere al período comprendido entre los años noventa y finales de 2003, bajo la dirección de los Dres. Daniel Fontana y Eva Geminiani.

de Hemoterapia N° 11.725 es aprobada en 1995, regulando desde entonces las actividades. Le compete administrar las acciones tendientes a la transformación de la Hemoterapia en todo el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de garantizar a sus habitantes la seguridad transfusional y la autosuficiencia en sangre, hemocomponentes y hemoderivados, ejerciendo al mismo tiempo el contralor del cumplimiento de las normas vigentes en la materia.

El Programa Provincial de Hemoterapia está sustentado en tres grandes pilares: desarrollo estructural, educación permanente y control de servicios, apoyado en un sistema de información abarcativo de los servicios de Hemoterapia públicos en la actualidad y con incorporación progresiva de los privados y la supervisión directa de doce coordinadores regionales, uno por cada región sanitaria en que está dividida la provincia, tendiendo a la conformación de una red de servicios regionales y locales y bancos de sangre que centralizan procesos específicos.

Su proyecto educativo podría ser caracterizado en términos generales como de gestión social planificada participativa en un contexto programático gubernamental, no centralmente educativo. La planificación como actividad instrumental al servicio del desarrollo social e institucional es reconocida como una herramienta de gran valor en tanto entramada en los procesos y concepciones de los sujetos implicados con direccionalidad en la transformación de la realidad en la que estos se desenvuelven. El reconocimiento de los sujetos y su participación en la definición crecientemente fundada de los proyectos es un aspecto esencial de una concepción de planificación y gestión de carácter inclusiva y democrática.

Educación permanente y formación de formadores

El Programa Provincial de Hemoterapia define su pilar educativo en la concepción de Educación Permanente. Refiere en un sentido general a las distintas tareas educativas que desarrollan tanto los cursos clásicos de formación de técnicos, las nuevas

modalidades de enseñanza semipresencial –de profesionales y técnicos–, formación de promotores comunitarios, como así mismo las variadas formas que adquieren los encuentros, jornadas y reuniones, etc.

El concepto de **Educación Permanente** destaca el carácter vitalicio de la educación que, modeladora de la vida humana, opera simultáneamente desde distintos y a la vez entrelazados ámbitos: los denominados formales, informales y no formales. Las influencias informales, espontáneas, de la vida cotidiana en los servicios e instituciones de la salud son formativas, pues aunque su propósito no lo sea estrictamente las pautas de convivencia, interacciones, formas de entender y desarrollar las tareas son fuertemente condicionantes de la educación de sus miembros. La Educación Permanente reinstala el reconocimiento de la educación en su espacio originario, el socio-cultural. La escuela, lo formalizado, es una invención comparativamente reciente de la humanidad. Para el pedagogo Ricardo Nassif *“la educación permanente abarca toda la extensión de la vida humana individual, desde el nacimiento hasta la muerte, y ciertamente de la vida social en su transcurrir histórico. Se apoya en una determinada concepción de la educación como un desenvolvimiento integral del hombre en los rumbos de la criticidad, la participación y la construcción y reconstrucción del mundo”*. Ella misma es una toma de posición *“frente al mundo, una manera de interpretarlo y de vivirlo”* (1985 : 348). La cita completa el concepto enfatizando los valores que guían esta manera de entenderlo, con la que acordamos. Las actividades formativas persiguen la conformación de sujetos y de una institución capaz de su propia transformación en un camino comprometido con la salud social. Se considera que la participación activa en el funcionamiento de la organización posibilita el crecimiento personal y social.

Desde esta perspectiva de la educación permanente se entiende por **formación de formadores**, en un sentido general, a los proyectos de formación de sujetos encargados a su vez de formar a otros educadores de los ámbitos escolares y extraescolares en que se desenvuelven prácticas educativas de personas de cual-

quier edad y condición. Comprende, por ejemplo, a los formadores de docentes y en los variados ámbitos de la educación no formal²: a los formadores de quiénes a su vez forman a los capacitadores del ámbito laboral; a los animadores socioculturales etc.

En la experiencia de Hemoterapia son formadores de formadores los educadores (de gestión central : directores, coordinadores y otros) que se desempeñan en la preparación de enseñantes de los diversos cursos y actividades.

El proyecto educativo en hemoterapia

El proyecto formativo tuvo que resolver diversas problemáticas de desarrollo de personal tanto técnico como profesional, ya sean referidas tanto a su localización como de cualificación formativa, mientras la Hemoterapia clásica debía ser resignificada con vistas a las finalidades del Programa. Entre otras cuestiones debieron considerarse:

- La fuerte concentración geográfica del recurso técnico en las ciudades más importantes de la provincia. de Bs. .As. y el déficit de profesionales y técnicos en las regiones del interior.
- Los condicionamientos del propio subsistema utilizador de salud (los llamados efectores, servicios y hospitales) de honda repercusión en los aspectos formativos. Predominaban visiones me-

² La educación no escolar según Trilla Bernet (1996: 40) presenta en la actualidad un panorama amplísimo y de gran heterogeneidad. Tratando de poner un cierto orden y aclarando que es necesario un tratamiento profundo de cada uno de sus ámbitos, los agrupa en: ámbito del trabajo, del ocio y la cultura, de la educación social y de la propia escuela. En el ámbito del trabajo, ubica la formación ocupacional en la empresa, programas de reconversión profesional, el re-entrenamiento, la actualización en avances tecnológicos, el estudio –trabajo, escuelas– taller, formación para el primer empleo, etc. En el del ocio y la cultura, las ofertas educativas que se destinan a personas de todas las edades, desde los años más tempranos a las personas adultas en general, educación para el tiempo libre, animación sociocultural. Educación social, sector destinado a personas en conflicto social, centros de acogida, centros abiertos, educadores de calle, programas pedagógicos en centros penitenciarios. En cuanto al ámbito de la propia escuela refiere a las actividades extracurriculares en modalidad no reglada organizadas por aquella u otras instituciones de la sociedad.

canicistas, biólogos y deshumanizadas de la salud, con fuerte dependencia en la tecnologización, que torna obsoleta la formación básica. En el caso de los médicos el conocimiento de la especialidad era casi inexistente y centrado en lo curativo y la alta especialización como valores de más prestigio.

- Las escasas acciones encaradas eran anárquicas, de carácter esporádico, inarticuladas, en las que sólo se propendía discursivamente al trabajo en equipo. La tradición formativa individualista y las concepciones disciplinares fragmentarias se constituían en obstáculo para encarar tareas conjuntas y perspectivas interdisciplinarias.
- A las mencionadas carencias de convenientes oportunidades de formación, capacitación y actualización, se les agregaban las carencias en algunos casos de insuficiente e inadecuada formación del personal docente preparado para desarrollar actividades de enseñanza.
- Asimismo era escasa la articulación con instituciones formadoras del nivel superior, en actividades de grado y posgrado, a los efectos de un mutuo enriquecimiento.

Esta visión de la situación, compartida en el equipo de gestión y diversos agentes partícipes de numerosas experiencias en la materia, mostró que la problemática no pasaba por una cuestión de desarrollo de estructura material sino que se relacionaba con la insuficiencia, mala distribución y falta de formación del factor humano.

Aunque las actividades educativas en Hemoterapia venían desarrollándose desde el año 1977 con la capacitación y formación de técnicos en Hemoterapia, es a partir de la aprobación del Programa Provincial de Hemoterapia cuando alcanzan su mayor desarrollo. En el período 1990-1997 se realizaron 153 actividades dirigidas a la formación de técnicos y profesionales, y de carácter comunitarias, que involucraron a más de 35.000 participantes. En el año 2001 se capacitaron 700 participantes, 490 de ellos fueron promotores comunitarios de la Hemodonación y 29 formadores de los mismos. En este año (2002) 407 en total, promotores comunitarios 275 y 29 formadores de éstos.³

³ Fuente Sistema de Información Permanente del Instituto de Hemoterapia.

Conferencias, talleres y mesas de trabajo, a cargo de especialistas del país y extranjeros, en las Jornadas Anuales y en otras oportunidades, congregaron numerosos grupos de técnicos y profesionales provenientes de toda la provincia, del país y otros países del Mercosur. En ellas se actualiza y evalúa la propia marcha del programa, proponiéndose a consideración distintas iniciativas. Constituyen una importante oportunidad de integración, debate y reflexión, en la que la propia modalidad reafirma la identidad constructiva del programa.

Las acciones de capacitación estuvieron programadas en estrecho acuerdo con las necesidades regionales. Esto llevó a avanzar en modalidades formativas y organizar actividades semi-presenciales, como el Proyecto SEHS (Sistema de Enseñanza Semi-presencial) destinado a resolver los citados problemas de déficit cuali y cuantitativo de profesionales y la distorsionada distribución de técnicos. Al igual que cada una de las líneas de trabajo esta modalidad fue pensada con el personal encargado de llevarla a cabo. Los preparó en la función orientadora, ya sea como coordinadores de grupos, tutores y/o como docentes habituales. El espacio de programación y desarrollo –espacio de negociación y concertación– los tuvo como decisores en plenitud, teniendo en cuenta el asesoramiento técnico ya sea pedagógico o de especialistas de otras disciplinas. Allí comienza a profundizarse en la importancia de la formación de formadores, encargados a su vez de difundir y resignificar en otros y con otros, los conocimientos actualizados.

La especialista Marta Souto (1996 : 27) caracteriza el campo de prácticas de la formación de formadores destacando su primordial orientación valorativa. Tiene como propósito conocer e interpretar las acciones de formación en toda la complejidad de las circunstancias en que se generan y expanden. Configura, asimismo, un campo de investigación que aspira a construir conocimientos y plantear problemas no resueltos a partir de las prácticas y del discurso de la acción.

En nuestra concepción el formador/enseñante es un sujeto que desenvuelve tareas que trascienden la transmisión: analiza su campo de intervención, propone estrategias, las lleva a la práctica, evalúa, orienta, capacita, media entre diversos significados y construye consensos.

En esta convicción fuimos desarrollando la formación de formadores en:

- La preparación de coordinadores y directores de Hemoterapia para la formación en la conducción de servicios y de tutores para la formación de técnicos y médicos de la especialidad. Además de profundizar en los aspectos científicos específicos se abordaron cuestiones de gestión en Hemoterapia, principios programáticos y aspectos pedagógicos básicos. La modalidad encarada radicó en la reflexión acerca de la tarea a abordar, los fundamentos que permiten su comprensión y la producción final de un proyecto de trabajo orientado paulatinamente.
- La formación de Instructores comunitarios en Hemodonación, quienes como más arriba expresamos, capacitaron a los Promotores comunitarios. Esta actividad se centró en fundamentar e integrar criterios de trabajo propios del campo de la salud y de la educación, adecuados a la preparación, orientación y acompañamiento de los promotores de donación de sangre. Se realizaron numerosas actividades educativas destinadas a estos últimos, quienes implementaron proyectos locales coordinados por los instructores.
- La formación de Instructores destinada a Técnicos de la especialidad fue otra expresión de nuestra línea de formación de formadores.

⁴ Estamos finalizando en la actualidad (2002) un Curso de Formación de Formadores en Gestión de Hemoterapia a nivel nacional requerido por el Ministerio de Salud de dicha jurisdicción.

Se plantea la construcción de un espacio sistemático de formación del equipo de Hemoterapia para el desenvolvimiento conjunto de conocimientos y experiencias que permitan definir y abordar creativamente los distintos aspectos que hacen a la problemática de la especialidad en cada región. Se pone a disposición

- La Formación de Formadores en Gestión de Programas Provinciales de Hemoterapia, es nuestra más reciente experiencia, esta vez de alcance nacional, a solicitud de las autoridades respectivas.⁴

Formación e identidades

Todo proyecto formativo implica prácticas de significación que orientan y a la vez resultan de las políticas en la especialidad. Son prácticas de producción de sujetos, están ligadas estrechamente a los procesos de formación de identidades –el docente, el investigador, el científico–, en nuestro caso los formadores y formados: el coordinador, el tutor, el agente promotor, son sujetos construidos por nuestras propuestas de educación. Reflejan diversas posiciones, contradicciones y acuerdos en un marco institucional y social. Se entiende por identidades, en lo que respecta a su formación en los actores sociales, *“el proceso de construcción del sentido atendiendo a un atributo cultural , o un conjunto relacionado de atributos culturales, al que se da prioridad sobre el resto de las fuentes de sentido”*. Una persona es a la vez trabajador, padre, hijo, etc. y cada uno de estos atributos culturales es parte de la identidad, la que *“ha de distinguirse de lo que tradicionalmente los sociólogos han denominado roles o conjuntos de roles”* que se definen *“por normas estructuradas por las instituciones y organizaciones de la sociedad”*, en tanto las identidades que pueden originarse en las institucio-

de las distintas provincias de nuestro país un modelo de organización que en un contexto programático (Programa de Hemoterapia de la Provincia de Buenos Aires) y se aspira a entramar este capital social con otros valiosos nutrientes, provenientes de las distintas jurisdicciones cuya expresión se facilitará mediante una modalidad participativa.

Es un curso de carácter integral y básico, por cuanto plantea aspectos generales en los que confluyen distintos campos del saber, que necesariamente han de ser profundizados en posteriores instancias. Articula varios ejes conceptuales atravesados por una misma y coherente perspectiva: el nuevo paradigma de la Hemoterapia. Se destacan contenidos medulares de una concepción humanística y social de la Hemoterapia, organizada en los procesos de Hemodonación, Preparación de Hemocomponentes y Transfusión, que sin descuidar su carácter cien-

nes son tales si “*los actores las interiorizan y construyen su sentido en torno a esa interiorización*” Castells (1997 : 28 y 29). En el marco general del desarrollo programático se conformaron nuevas identidades ya no sólo del técnico o del profesional clásico, fue necesario formar a un sujeto colectivo: el equipo como tal. Podemos afirmar que más allá de un mero rol impuesto, la participación en un proyecto compartido fue fuente principal de interiorización y formación de identidades.

Algunas notas acerca del enfoque educativo en hemoterapia

El enfoque educativo en Hemoterapia fue constituyéndose paulatinamente en un primordial sostén del Proyecto Global. Más allá de su particular concreción en las distintas acciones de capacitación, actualización y formación encaradas, entrama la vida institucional irradiándose en la direccionalidad política y en las transformaciones organizacionales que la acompañan. No se trata de una visión acabada producto de un *a priori*, o de una mera inserción profesional especializada de carácter sistemático. Es más un movimiento asumido colectivamente, desde un trabajo interdisciplinario que centró en la formación de sus sujetos (múltiples destinatarios, en distintos ámbitos y con variadas modalidades) la fuerza impulsora de su dinámica transformadora.

tífico y técnico enfatizan acerca de los sujetos y entornos culturales que dotan de sentido a toda práctica de salud.

Articula saberes de la Hemoterapia, de la Pedagogía y de la Administración tendientes a desarrollar una visión organizativa estratégico-situacional que permita analizar e intervenir en sistemas sociales complejos y en circunstancias de conflicto.

Los resultados esperados para este Curso configurarán propuestas regionales que integren el Plan Nacional para enriquecerlo en un proceso dinámico de transformación de la especialidad.

Tiene como propósito conformar equipos de trabajo interdisciplinarios capaces de actuar como formadores en la especialidad, de profesionales, técnicos y promotores comunitarios respetando la identidad histórico-cultural de los participantes y los ámbitos de procedencia.

Siguiendo a Souto (1999, pag. 41), la formación desde un enfoque sociopsicológico “*se comprende como un proceso de transformación donde las relaciones que el sujeto establece son fundamentales. La dinámica de desarrollo personal se da en situación, en espacios y tiempos con calidades específicas que facilitan los procesos de objetivación-subjetivación, el retorno sobre sí mismo, la reflexión como posibilidad de pensar sobre lo actuado, lo pensado, lo sentido. Las relaciones interpersonales de comunicación, de poder, de control, de saber; las representaciones mutuas, el reflejo de unos en otros, las relaciones de cooperación, de competencia para la realización del trabajo en común son constitutivas del proceso mismo de formación*”. El contexto programático de Hemoterapia es contenido y continente de estos vínculos. Las situaciones de trabajo grupal generaron nuevas y más ricas representaciones, reflexiones y mejor aproximación de los miembros entre sí y con el Programa a través de proyectos y realizaciones colectivas.

La concepción de desarrollo profesional, más que el mero perfeccionamiento, llevó a enfocar conjuntamente la importancia de todos los aspectos implicados en la práctica de técnicos y profesionales y la dinámica de construcción de su identidad a partir de la recuperación de saberes, afectos y experiencias como un capital previo y por tanto disponible en el presente y resignificado en las prácticas colectivas.

Algunos de los rasgos que caracterizan al enfoque son:

- *Integralidad*: Si bien lo educativo se difunde en todas las acciones, es también un aspecto con entidad propia: las variadas acciones de formación y capacitación. La referencia constante al todo: el Proyecto es lo que singulariza el enfoque. Política en materia de salud en Hemoterapia, gestión y educación permanente son aspectos convergentes y se han realimentado entre sí, aunque no linealmente.
- *Proceso constructivo*: El proyecto general –el Programa Provincial– como cada uno de sus subproyectos, instituyeron distintas instancias organizacionales, educativas, que a la vez que afirmaron sus propósitos iniciales los enriquecieron con nue-

vas iniciativas. Este doble movimiento instituyente, lento, plural, con sus avances y retrocesos, afectó los propósitos, ideas, prácticas y modalidades de la cultura institucional.

- *Singularidad del objeto de transformación:* La Hemoterapia, fue abordada en sus diversas facetas, la científica, el conocimiento sistemático en sus expresiones de corte académico y desarrollos actuales; las que emergen de las problemáticas propias de las prácticas profesionales en la provincia y en otras experiencias nacionales e internacionales. Estos saberes necesitaron conmovir sus límites tradicionales, y en su contacto con otros planteos fructificaron en nuevas conceptualizaciones producto del mestizaje con las ciencias administrativas, pedagógicas y sociales en general. Un cuerpo de saberes circunscrito a la medicina curativa dio paso a nuevos tratamientos con eje en la prevención y circuitos de anclaje comunitarios. Conceptos como hemodonación solidaria, calidad, procesos de hemoterapia, adquirieron centralidad. Para ello fue necesario no sólo un cambio de enfoque de campos disciplinarios tradicionales que explican al objeto, fue imprescindible mirarlo en su historicidad y prospectiva. La eticidad de los distintos proceder del acto médico concebido en el marco de una cultura solidaria constituyó la vía normativa regulativa de los distintos aportes.
- *Autoconocimiento Institucional:* Hemos intentado un proceso evaluativo constante, tal vez no riguroso en todos sus registros, pero atento a conocer en forma compartida, las repercusiones objetivas y subjetivas del desarrollo programático. Distintas convocatorias: eventos, reflexiones grupales, consulta a expertos del país y extranjeros, informes, encuestas, boletines, posibilitaron el ida y vuelta. Analizar nuestra marcha por todos los medios fue un aporte fundamental a las decisiones tomadas. La racionalidad adoptada permitió reorientar los pasos en función de los datos relevados. Conocer los distintos significados institucionales implica un difícil desmontaje de actos y sucesos presentes y pasados. Hace necesario un es-

fuerzo colectivo de interpretación que involucre amplitud de enfoques explicativos, comprensivos e históricos y por sobre todo visión de proyecto compartido, intencionalidad que siempre posee compromiso ético y político en tanto orienta en uno u otro sentido de transformación. El desafío es poder acen-
tuar la práctica colectiva, su reflexión sistemática y la actualización permanente en la construcción siempre abierta de una matriz institucional de pertenencia.

Bibliografía

- Castells, M. (1998) *El Poder de la Identidad*, volumen 2 de La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Madrid,. Alianza Editorial.
- Trabajos publicados de la expositora; en especial:
- Coscarelli, M.R. (1999): *Educación Permanente en Hemoterapia*. Boletín del P.P.HN°18, octubre. Instituto Provincial de Hemoterapia. Bs. As. Pág. 14-16.
- PROGRAMA PROVINCIAL DE HEMOTERAPIA. "Una Propuesta Transformadora" Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. 1989.
- Fernández, L. (1996)*Instituciones Educativas*. Bs. As. Paidós.
- Nassif, Ricardo (1985) : *Teoría de la educación*. Madrid. Cincel, Kapelusz.
- Souto, Marta (1996): *La Formación de Formadores. Un Punto de Partida*, Revista IICE UBA. Miño y Dávila.
- (1999) : *Grupos y Dispositivos de Formación*. Bs. As. Novedades Educativas. Fac. de Filosofía y Letras. U.B.A.
- Trilla Bernet, J.(1996) *Otros ámbitos educativos*. En Cuadernos de Pedagogía N°253. Barcelona. Fontalba.
- BOLETINES DEL PROGRAMA PROVINCIAL DEL Instituto De Hemoterapia del Ministerio de Salud de La Provincia de Buenos Aires. N° 9 a 24 . 1995 – 2002.

“Riesgos, trabajos y grupos”*

Por *Tomás Grigera***

Prólogo

El formato de “glosario” de este documento tiene dos motivos. El primero deriva del orden en el que debí exponer en el panel: último lugar. El segundo es una impresión de que en el tema central de la Jornada prolifera alguna confusión conceptual –y por consiguiente terminológica– sobre el tema. Prueba al canto: el autor no sabía si debía referirse a “grupos de trabajo o a “equipos” de trabajo”.

Después de las relevantes exposiciones anteriores, en la secuencia del Panel, quedaba por una parte poco por agregar a los conceptos desarrollados y sin embargo, después de oír frases referidas a grupos de trabajo, equipos de trabajo y trabajo en equipo, la oportunidad (por necesidad) no era tanto de agregar conceptos sino más bien de discriminarlos. De la misma manera que algunos libros culminan con un “glosario”, es ésta la forma que preferí para cerrar el desarrollo del Panel.

Un glosario es como un “diccionario de palabras obscuras o desusadas de una lengua” y también es un “vocabulario de térmi-

* Así figuraba en el Folleto de difusión de la Jornada, pero en el Tríptico entregado a los participantes decía “Riesgos, Trabajos y Equipos (Síntesis de la disertación de la Jornada Formación de Equipos de Trabajo en Salud)”.

** Es Psicólogo Laboral egresado de la UNLP en 1966 y realizó estudios de posgrado en Gestión Ambiental en el Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales y en Educación Ambiental en España

Es Profesor Titular de Psicología Organizacional en la Carrera de Administración y docente en los Masters de Dirección de Empresas y Economía de la Salud en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Autor del Libro Factor Humano en Seguridad y Ambiente, y consultor de empresas en prevención de accidentes y riesgos ambientales.

nos relativos a una actividad”. La expresión deriva de “glosa”, que tiene curiosas y variadas acepciones: “explicación de un texto obscuro, cierta composición poética y reprimenda” (citas del Pequeño Laousse Ilustrado¹) . Por lo tanto la exposición procura ser una explicación de conceptos, con un estilo de baja formalidad y sin reprender a nadie (aunque no escapa a nadie el hecho de que hablar como un diccionario es una apelación a que se hable apropiadamente).

Es habitual encontrar el uso de las tres expresiones –grupos de trabajo, equipos de trabajo y trabajo en equipo– en personas no expertas en estas cuestiones. Por ejemplo, en el momento de escribir este documento, en el Suplemento Deportivo del Diario “El Día” (24-11-01) dice: “La decisión de sumar (*sic*) un psicólogo [al plantel de fútbol] ya estaría tomada (...) para de esta manera y con un profesional adecuado, “ayudar” al plantel, (...) el ambiente del fútbol se ha resistido sistemáticamente a la incorporación de psicólogos a los grupos de trabajo, (...) el equipo de Ensenada [Defensores de Cambaceres] también cuenta con apoyo psicológico”...

¿Se trata de diferentes versiones (representaciones) de un mismo fenómeno? Recuerdo el relato oriental de tres ciegos describiendo un elefante de acuerdo a lo que tocaban: es como una víbora, dijo el que recorría con sus manos la trompa; es como las columnas de un templo, el que tocaba sus patas; es como una ballena, el que tocaba su panza. ¿O se trata de fenómenos distintos que requieren representaciones diferentes y por lo tanto designaciones discriminadas diferentes? Una cosa es el grano de café y otra el de arroz pero es imposible una paella con café aunque sea posible el arroz, con leche. ¿O son más bien jerarquías conceptuales, por las cuales un concepto está incluido en el superior pero excluido del inferior? (Por ejemplo: fruta, cítrico, mandarina). Tal vez se trata de todo esto: de elefantes, arroz y mandarinas.

¹ Sobre éstos términos no se encontró ninguna ilustración.

Palabras más, palabras menos, después de una breve y justificante introducción esto es lo que quiero sobre mi Tema:

Glosario

- **RIESGO:** amenaza de que un acontecimiento, producido por acción u omisión, produzca una pérdida; eventos potencialmente acontecibles producidos por el hombre, denominados riesgos manufacturados, en el marco de una cultura del riesgo (riesgo país, riesgo vial, riesgo laboral, riesgo sida, etc)

Nota: la complejidad de los riesgos y los riesgos como sistemas complejos requieren el iso-morfismo de los dispositivos sociales para su análisis y prevención. Los “equipos de trabajo” en Salud son un ejemplo de esta situación.

- **CULTURA:** situación en que las producciones o creaciones se ven a sí mismas como si estuvieran leyéndose como “historias de sí mismas” en un marco ideológico (por ejemplo, en vez de cantar se hace poesía, en vez de pintar se hace arte, en vez de trabajar juntos se hacen equipos de trabajo).

Nota: esta afirmación se relaciona con la reflexividad en la modernidad o con las denominadas reflexiones de segundo, tercer, etc. grado. También se pueden considerar los conceptos dichos-escuchados en el Panel como “narrativas” de la realidad o de cómo se construye ésta.

- **IDEOLOGÍA:** forma desapasionada de justificación del ejercicio del poder

Nota: de este modo se expresa Craviotto, Director Técnico del Equipo de Estudiantes, cuando afirma “es un tema que se viene hablando desde hace mucho tiempo en el cuerpo técnico (incluir un psicólogo al plantel), y seguramente algunos jugadores pueden llegar a necesitar un psicólogo, como lo dijo Facundo Sava, dijo que un psicólogo lo salvó y por algo será”.

- **PODER:** capacidad de una instancia cualquiera (personal o impersonal) de llevar a algunos a hacer o no hacer lo que por

su cuenta no habrían hecho por sí mismos, es decir, sin autonomía.

Nota: la “instancia” puede ser el alentar desde el poder formal a un grupo de trabajo a trabajar como “equipo de trabajo” para afrontar riesgos que sin ese “espíritu de grupo”, es decir, en forma individual no lo hubieran hecho. Posiblemente se trata de la derivación de un poder formal, transparente y vertical a un sistema de poder horizontal basado en el control recíproco bajo un sutil control central.

- AUTONOMÍA: posibilidades de participación efectiva en todo poder explícito en la sociedad y en las instituciones, especialmente en el trabajo. En este ámbito suele tomar la expresión de autogestión.

Nota: Es habitual encontrar en textos sobre “equipos de trabajo” referencias a sistemas de gestión como “círculos de calidad”, “grupos de seguridad” o “grupos semi-autónomos”. En casi todos los casos el dispositivo social tiene una ampliada discrecionalidad para la toma de decisiones en un escenario de decisiones previamente delimitado acerca de cuestiones sobre las que no tienen autoridad (no están autorizados) para decidir. Por ejemplo, estructuras orgánicas, remuneración, condiciones de trabajo, etc. Es decir sistemas sociales de autonomía de-limitada.

- TRABAJO: como actividad es tomar decisiones aun en tareas muy simples, como proceso es la construcción del propio sujeto por sus desafíos y logros y como finalidad es dar un sentido a la vida. Es siempre una producción solidaria con otros, proveedores de reconocimiento. Cuando las personas son privadas de tomar decisiones aunque sean elementales, de desafíos por la rutinización, de significados de su tarea y de reconocimiento por sus esfuerzos y compromisos han sido privadas de constituirse como sujetos.

Nota: ninguna.

- **AUTOGESTIÓN** : formas sociales grupalizadas por las cuales los sujetos, en uso de autonomía, toman decisiones maximizando su ámbito de discrecionalidad.

Nota: vale la nota anexada a “autonomía”. La autogestión se diferencia de los sistemas de gestión comentados en que la delimitación no está realizada por terceros y se refiere más bien al ámbito de discrecionalidad y no al ámbito de la prohibición.

- **GRUPO DE TRABAJO**: conjunto de individuos que realizan producciones individuales fuertemente coordinadas entre sí en un orden social jerárquico fuertemente orientado externamente.

Nota: la mayoría de las personas trabajan en “grupos de trabajo”, aún los artesanos dado que tienen que construir mínimos lazos y acuerdos corporativos.

- **EQUIPO DE TRABAJO**: pequeño número de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el cual se sienten solidariamente responsables con el fin de producir recomendaciones, hacer una tarea o dirigir una actividad.

Nota: Mientras el grupo de trabajo no tiene por lo general límites temporales de existencia, sí lo tienen los equipos de trabajo. Duran hasta que produjeron los resultados (recomendaciones, tarea o dirección de una actividad). Por esta razón un plantel de fútbol se refiere a cuántos y quiénes lo integran, un grupo de fútbol se refiere a ese plantel en el devenir de sus entrenamientos, concentraciones y partidos y equipo se refiere al momento del partido donde se legitiman, se juegan y se esperan resultados.

- **TRABAJO EN EQUIPO**: expresión usada para dar cuenta de un hecho o un propósito relacionados con el deseo de realizar una tarea conjunta con fuerte coordinación, alta cohesión social y resultados esperados.

Nota: Por lo general se trata del deseo expreso de un coordinador, entrenador o jefe de un grupo de trabajo que apela, por lo general en estilo de “arenga”, a fin de obtener mejores resultados que requieren fuerte coordinación y cohesión como reducción de accidentes en el trabajo o estándares de calidad. Es frecuente que esta arenga al grupo exprese un vacío de ejercicio de la autoridad y la responsabilidad por parte de quien la realiza. Recuerdo un empleado quejándose ante su jefe de que un compañero de trabajo no lo mantenía informado del proceso y novedades de la actividad. El jefe le dijo “che, a ver si trabajan más en equipo”. Eludía así su responsabilidad por diseñar, supervisar y monitorear un sistema de comunicaciones dejándolo librado al espontaneísmo y voluntarismo de sus empleados.

Epílogo

Los “Equipos de Trabajo” son dispositivos sociales creados como producción cultural en organizaciones comunitarias o productoras de bienes o servicios orientados a resolver situaciones complejas, producir nuevas significaciones del trabajo humano y obtener resultados bajo criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia, relevancia y equidad.

También son dispositivos sociales inventados para contrarrestar la disgregación, la in-solidaridad y los vacíos de poder en las instituciones y las comunidades, creando “equipos de trabajo” a la manera de archipiélagos, es decir, como islas unidas por aquello que las separa: la fragmentación, la disipación, el desvanecimiento.

En esta perspectiva los “equipos de trabajo” podrán eludir el riesgo de abroquelarse y/o de desaparecer construyendo redes, tramas, alianzas que los des-insularice.

La Plata, Noviembre de 2001.

Proyecto de extensión universitaria. Formación y perfeccionamiento de recursos Humanos en el IOMA

Jornada de capacitación Formación de equipos de trabajo en salud

Talleres de trabajo

Introducción

Los talleres de trabajo desarrollados en la Jornada de Capacitación "Formación de Equipos de Trabajo en Salud" fueron constituidos por los asistentes a la misma, reunidos en pequeños grupos.

En cada uno de estos equipos de trabajo se discutió sobre las propuestas de los panelistas de la Jornada y, en base a su propia experiencia laboral, los participantes produjeron una serie de análisis, comentarios y recomendaciones sobre la temática.

Esta presentación toma cada una de las producciones de los distintos grupos, compuestos por administrativos, técnicos, profesionales que cumplen distintas funciones y ocupan diferentes categorías del escalafón jerárquico, o bien distintas posiciones laborales en calidad de contratados.

Los miembros del Equipo de Trabajo del Proyecto de Extensión Universitaria reunimos estas producciones. Posteriormente realizamos un proceso de análisis de las mismas con el fin de evitar repeticiones y facilitar la lectura de esta primera Comunicación.

Sumamos también otra mirada, hemos articulado las producciones grupales con las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) que fueron incorporadas en el Primer Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (celebrado en diciembre de 1998 y publicado en el Boletín Oficial 26-2-99).

El punto de vista denominado Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), cuyo origen se remonta a la Conferencia

Internacional del Trabajo de 1974, propicia otra manera de entender las relaciones laborales.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la concepción Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo parte de ciertos principios:

- Las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo forman un todo, así son percibidas por el trabajador.
- Los distintos factores son interactuantes y producen en conjunto un efecto global.
- *Las CyMAT se asocian con la situación jurídica práctica del trabajador.*

La comparación de las producciones grupales con la normativa mencionada nos permite concluir que puestos a reflexionar sobre su trabajo los agentes de la Administración, y particularmente aquellos que prestan servicios en el IOMA o utilizan los mismos, son capaces de producir análisis y recomendaciones sobre mejoras en las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

La formación de equipos de trabajo se destaca como una propuesta superadora de las dificultades que se presentan en el análisis de las condiciones de trabajo, y mejoradora del medio ambiente.

Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Condiciones de trabajo

Las características del trabajo que puedan tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador.

Quedan específicamente incluidas en este concepto:

- 1) *Las condiciones generales y especiales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el lugar de trabajo y bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas*
- 2) La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.

3) Los procedimientos para la utilización de agentes citados en el punto dos que influyen en la generación de riesgos.

4) Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a los aspectos organizativos funcionales de los organismos y entidades en general, los métodos sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas y/o magnitud de los riesgos a los que está expuesto el trabajador.

Los participantes señalan que perciben que desarrollan su actividad bajo las siguientes condiciones:

I) ESPACIO FÍSICO INADECUADO

II) RECURSOS MATERIALES ESCASOS

Analizan que las características del trabajo que influyen como riesgos para su actividad son:

III) PRESUPUESTO: El incumplimiento de la asignación presupuestaria.

IV) SISTEMAS:

- Inaplicabilidad de las normativas, las decisiones son tomadas desde el escritorio sin consulta con quienes las van a operar.
- Se preocupan los agentes del IOMA de las distintas regiones porque no reciben directivas claras referidas a las prácticas o estudios y sobre los cambios de convenios con las entidades médicas.
- Observan que se presentan demoras en la resolución de los trámites de excepción. Aclaran que fue modificada la expedición de bonos odontológicos sin informar la cesación de los bonos anteriores.

V) COMUNICACIÓN: Los tiempos de comunicación interna dentro del Instituto presentan algunas dificultades.

- Sobre capacitación: La información sobre los cursos no llega a tiempo.
- Sobre tramitaciones diversas: está dificultada la comunicación en distintos ámbitos:

1) Relación afiliado-organización: expresan como choque el encuentro de los empleados con los afiliados; señalan un fenómeno: “ojo del huracán” referido a autorizaciones médicas.

2) Relación intraorganizacional: precisan que no hay comunicación fluida entre los distintos equipos de trabajo y que esto impide la interacción.

3) Relación interpersonal: reconocen dificultades en la comunicación entre compañeros, y entre superiores y empleados (las diferencias entre rangos y jerarquías complican la comunicación), y manifiestan que las reuniones de trabajo son temidas porque reconocen que producen miedo:

- Enfrentarse y explicitar diferencias.
- Así como dar lugar a nuevas ideas, cambios y reestructuraciones.

Medio ambiente de trabajo

Se entiende específicamente incluido en este concepto:

1) Los lugares, locales o sitios cerrados o al aire libre donde las personas vinculadas por una relación de empleo público desarrollen las funciones propias de los organismos a los que pertenecen.

2) Las circunstancias de orden sociocultural y de infraestructura física que en forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo condicionando la calidad de vida de los agentes y sus familias.

Los participantes analizan:

Características del Trabajo.

Rutina y automatización de las tareas.

Ausencia de incentivos.

Circunstancias de orden sociocultural general

La masificación.

El individualismo.

La alienación.

La competencia entre los individuos.

Características de orden organizacional

Objetivos imprecisos y líneas de trabajo poco claras, ejemplo:

Los instructivos.

La presión por el contexto.
La desvalorización.

Prevención

Consiste en el conjunto de actividades o medidas previstas o adoptadas en todas las fases de la actividad de los organismos y entidades de la Administración Pública Nacional, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Propuestas de los Grupos

I) Dar cumplimiento a la asignación presupuestaria

Proponen como medida distribuir Incentivos equitativamente en Sede Central, Regiones y Delegaciones.

II) Mejorar el sistema de gestión

Se necesita crear un proyecto de gestión institucional interdisciplinario y participativo, con normas y procedimientos claros, que favorezca la conformación de equipos de trabajo adecuados a las necesidades actuales de los afiliados (quienes en este momento no ven satisfechas sus legítimas demandas), y que tenga como objetivo central su atención y cobertura.

Acciones

- Creación de circulares e instructivos claros para la implementación de normas que beneficien al afiliado.
- Autorizaciones médicas: Servicios directos no adheridos para prevenir las instancias de “ojo del huracán”.
- Crear un sector en la Dirección General de Regionalización que se ocupe de mantener comunicaciones, por teléfono o fax, fluidas con regiones y/o delegaciones para informar a las mismas las resoluciones y/o disposiciones, o cambios diarios, o los movimientos de cualquier índole relacionadas con el Instituto.

- Llevar un Registro a través de estadísticas que sean aportadas por las Regiones.
- Regular el área de Trámites de Excepción por el Director de la Región correspondiente, y controlada a posteriori por los organismos actuales.
- Respaldar con insumos a los afiliados: fotocopadoras a su servicio.
- Crear espacios de relaciones inter-individuales.
- Reasignar el recurso humano de acuerdo a sus conocimientos y formación.

III) Promover el conocimiento

Considerar como política social del Instituto todo aquello referido al conocimiento, formación y capacitación dada la necesidad y voluntad de los agentes para capacitarse

Acciones

- Crear espacios para la cultura.
- Capacitar en obligaciones y derechos de los agentes.
- Promover la capacitación desde el nivel central.
- Crear instancias de capacitación en las distintas regiones: la situación económica imposibilita el traslado a La Plata.
- Dar a conocer acciones institucionales.
- Formar al personal a través de formadores.

IV) Favorecer y promover la formación de equipos de trabajo

El mejoramiento de la interrelación entre los grupos de trabajo permitirá constituir equipos que cumplan objetivos precisos. Para la conformación de un equipo de trabajo es importante considerar las particularidades individuales a fin de poder estimar objetivos que representen los intereses y proyectos comunes.

Acciones

- Formación de equipos interdisciplinarios para todos los niveles, incluyendo los de conducción (directores) con continuidad, en sede y en regiones.
- Integrar equipos de trabajo con agentes de las diferentes áreas del IOMA.
- Constituir los equipos por proyectos comunes.

Acerca de los Equipos de Trabajo

Rescate de Ideas del Panel

Sobre formación de equipos de trabajo en salud:

- Destacan la importancia de la salud en el grupo y el respeto de uno mismo y hacia el grupo.
- Para lograr una gestión con efectividad en la organización de los sistemas de salud es imprescindible promover en los equipos de trabajo la adaptabilidad, el sentido de identidad y la capacidad para ver la realidad.
- Para que se desarrolle un equipo de trabajo debe contarse con un coordinador diestro y moderador que reciba las opiniones y sugerencias, y sepa abrir la intercomunicación entre los integrantes.

Caracterización de los equipos de trabajo en el IOMA

Los equipos de trabajo se podrán constituir en base a un proyecto laboral organizado a través de ideas fuerza que permitan la sistematización en las tareas. Las características vinculares de los equipos de trabajo se basan en la confianza y el respeto mutuo y como adquisiciones se esperan mayor reconocimiento institucional y el logro de una identidad colectiva.

Se prevé el atravesamiento de distintas etapas:

- De la formación;
- un período de tormenta, en el que estiman que es importante no claudicar, para llevar adelante el objetivo a corto, mediano y largo plazo;

- motivación;
- elaboración.

Si estas distintas etapas se atraviesan, se espera el logro del objetivo mayor, que es el constituirse en agentes multiplicadores de conocimiento.

Como ventajas de los equipos de trabajo se apuntan:

- Favorece al afiliado porque se espera mejora de la producción.
- Favorece a los agentes porque permite:

Adquirir y transmitir conocimientos.

Producir nuevos objetivos.

Compartir responsabilidades.

Integrarse a la institución: *sentirse parte*.

Lograr apoyo y reconocimiento de la tarea.

- Favorece un clima de trabajo adecuado construyendo confianza, respeto y solidaridad.
- Favorece a la institución porque permite:

La valoración del manejo de los recursos con que cuenta el Instituto.

La incorporación de inquietudes, deseos y valores personales en un proyecto institucional.

Recomendaciones

- Mejorar la interrelación entre los grupos de trabajo para llegar a constituir un conjunto de equipos que cumplan objetivos institucionales.
- Favorecer la tarea multidisciplinaria, contemplando los aportes específicos de cada integrante y dialectizando en el proceso grupal una óptima articulación que apunte al objetivo planteado.
- Supervisar la articulación de los equipos a través de un coordinador idóneo que ayude a la elaboración de un proyecto (para que lleve a buen término).
- Mantener como aporte relevante lo singular de cada integrante en cuanto a su conocimiento y compromiso (técnico y/o profesional) en concordancia y/o articulación con el objetivo grupal.
- Considerar para la estructuración de un equipo de trabajo:

La adaptabilidad del proyecto a la gestión.

El sentido de identidad del grupo en relación al objetivo.

Atender a los recursos existentes.

- Cada equipo de trabajo tendrá que analizar:

Su capacidad para evaluar la factibilidad del proyecto atendiendo a la realidad en la que éste se inserta.

La integración de los participantes inter e intragrupal.

La definición de roles que faciliten la complementariedad y no la competencia.

La precisión de objetivos claros y compartidos.

Relativo al trabajo del equipo

- Se puede evaluar como obstáculo en la producción: la ausencia de valoración de las diferencias. Esta perspectiva limitada y parcial de abordaje genera en el funcionamiento actual el despliegue de rivalidades, competencias, dificultades en la comunicación, ambigüedad y conflictos. Por último advierten que el trabajo grupal deberá propiciar la puesta en cuestión de estas situaciones conflictivas.

Sobre la organización

- Coinciden que hay baja profesionalidad en los sectores de gestión, y la ausencia de un modelo de gestión.

- Recomiendan el apoyo, la motivación e incentivos para la formación de equipos de trabajo.

Finalmente:

- Rescatan la importancia de la salud en el grupo, el respeto de uno hacia el grupo y la responsabilidad como factor fundamental.

- Consideran que el trabajo en equipo favorece el apoyo social del afiliado, de los compañeros, y los jerárquicos, la capacitación, la formación y comunicación, el respeto y la confianza entre los integrantes, y el cumplimiento de un proyecto concreto.

Quiénes participaron

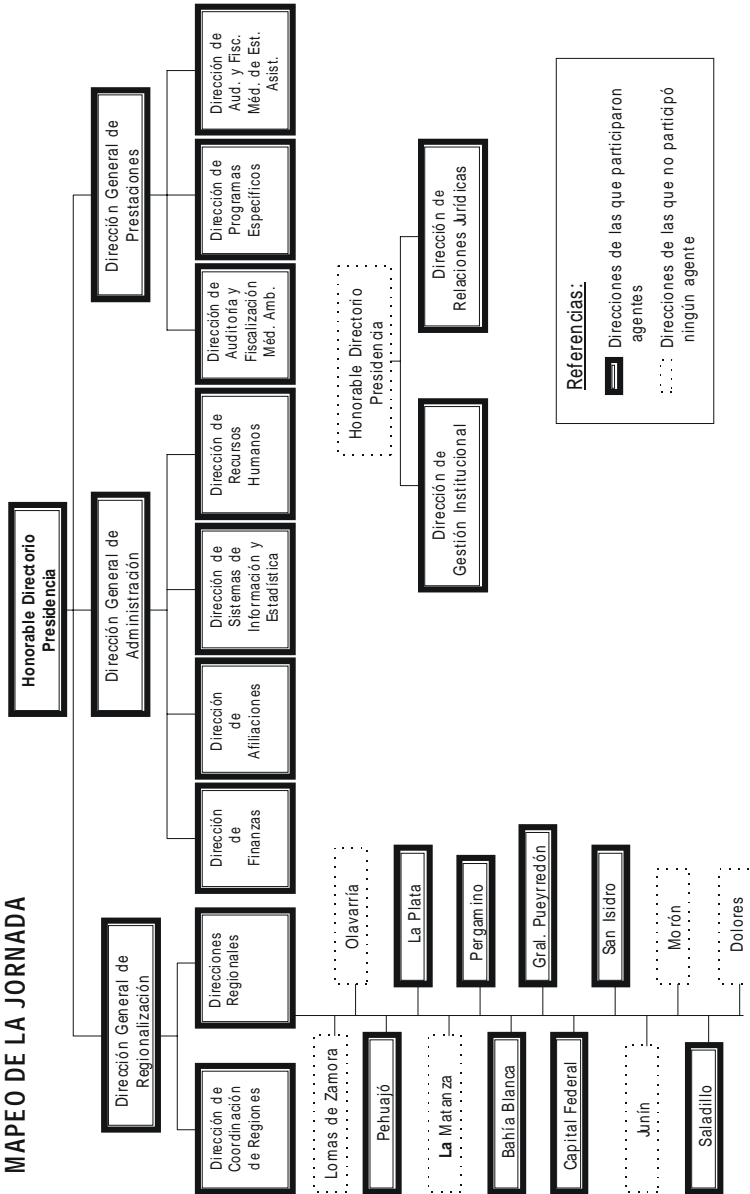
Participaron de la jornada 93 personas de las cuales 79 (es decir 85%) son agentes del IOMA y 14 (15%) pertenecen a otros organismos públicos.

Los organismos presentes fueron: Ministerio de Salud, Hospital de Niños, Ex Casa Cuna, Dirección Provincial de Capacitación de la Escuela de Sanidad, Servicio Penitenciario, Ministerio de Economía, Defensoría Ecológica, Lotería de la Provincia, Universidad Nacional de La Plata, Universidad de Lanús.

Del IOMA participaron las Direcciones de Afiliaciones, Auditoría y Fiscalización de Establecimientos Asistenciales, Auditoría y Fiscalización Médico Ambulatoria, Programas Específicos, Sistemas de Información y Estadística, Coordinación de Regiones, Finanzas, Gestión Institucional, Relaciones Jurídicas, Recursos Humanos, la Subdirección de Farmacias y el Centro de Documentación.

Del mismo modo participaron agentes provenientes de ocho direcciones de las 14 Direcciones Regionales distribuidas en la Provincia de Buenos Aires.

MAPEO DE LA JORNADA



Referencias:

- Direcciones de las que participaron agentes
- Direcciones de las que no participó ningún agente

Proyecto de Extensión Universitaria Formación de Equipos de Trabajo en Salud

Dirección:
Psic. Gilda MANCUSO

Coordinación:
Prof. Lilián LEMBO
Prof. María Agustina PELAEZ
Est. Lucas BETTOLI
Comisión organizadora de la jornada
"Formación de Equipos de Trabajo en Salud"

IOMA

Jefa del Departamento de Selección y Capacitación: Sra. Nora RASETTO
Coordinadora de Capacitación: Prof. Lilián LEMBO
Equipo de Capacitación: Prof. María Agustina PELAEZ
Est. Lucas BETTOLI
Lic. María Laura MILONE
Sr. Roberto DIEGUEZ
Artista Ugo ADAM

U.N.L.P.

Psic. Gilda MANCUSO
Soc. Matías MANUELE
Est. Lisandro RUBIO
Est. Diego MOURIÑO

CAPÍTULO IV

Análisis de la práctica

¿En-caja, encajados, encajonados, des-encajados, re-encajados o institucionalizados provisoriamente? La institucionalización de un libro o cómo lograrlo

Por Lic. Alicia Nora Corvalán de Mezzano*

*“Uno es lo que hace y hace lo que uno es”
Pepe Soriano en la entrega de Premios Ace
10/12/02*

1. Introducción

Este apartado es un relato con características de narración oral sobre por qué y cómo un grupo institucionalizado demanda una consulta institucional, y como va transcurriendo ésta en líneas generales desde la perspectiva de la Psicología Institucional. Dicha consulta fue considerada por los consultantes como una forma de capacitación, tratando así de “encajar” la consulta en sus previos saberes, es decir en sus simbólicas “cajas intelectuales” (como todos tendemos por otra parte a hacer).

Se dejan abiertos interrogantes y futuras profundizaciones analíticas sobre el material clínico-institucional. Si bien no me extenderé particularmente en reflexiones teóricas aclaro que el término institución es entendido como sinónimo de organización en un sentido restringido, aunque como fondo siempre es acompañado por otro sentido etimológico más amplio: el que

* Psicóloga UBA Profesora Titular Regular de la Cátedra II Psicología Institucional Facultad de Psicología UBA. Directora del Proyecto de Investigación UBACyT (2001-03) *La cultura organizacional sonora de un hospital público. Interactividad y afectos*. Autora de los libros: *Institucionalistas Trabajando*, EUDEBA, Buenos Aires 2000, *Pensado las instituciones*, Paidós Buenos Aires 1996 y de *La tolva y el obrador: dos metáforas sociales para consultas institucionales*, Catálogos Buenos Aires, 1996.

abarca las condiciones instituidas de una sociedad (políticas, culturales, legales, laborales, etc.).

2. Había una vez...

Así suelen comenzar los cuentos clásicos infantiles. Cuentos, sueños, mitos, historias, quedarán encadenados en este relato escrito de una consulta institucional sobre el análisis de la práctica de la escritura partiendo de la práctica profesional de un equipo de capacitadores. Por eso los mitos narrados oralmente y los sueños constituyen en este texto un fuerte hilo conductor .

Desde una perspectiva psicoanalítica de la Psicología Institucional, que integra además otros campos disciplinarios, se mantiene la presencia, en tensión dialéctica, de mitos e historias cotidianas de este equipo y grupo de trabajo.

¿Por qué elijo esta forma de iniciación de mi escritura? Porque intento contar una consulta que desde el momento inicial de la demanda trajo como tema central el deseo de concretar la escritura de un libro con forma de texto colectivo, que fuera publicable y mantuviera el sentido grupal que le otorgaron a su trabajo, incluyendo junto a la consistencia científica ingredientes estéticos, donde la sensibilidad se comunicara a través de la plástica y de la música.

¿Por qué elijo desarrollar el artículo con este estilo narrativo? Porque es una manera de mostrar que los consultores nos involucramos con cada consulta y que, una vez hecho consciente esto, podemos conocer más el material trabajado y crear técnicas acorde con la originalidad y frescura que aporta cada consulta práctica a las teorías y metodologías conocidas y producidas.

3. Había una vez unos consultantes...

Como en los cuentos infantiles voy a poner nombres ficticios. Consultantes que forman el grupo: Juana de Arco, La Libresca, La Viajera, El Único.

Pienso a los integrantes representados como personajes:

Una Juana de Arco sin arco, pero sí con pluma para escribir, estimulando con una voz de conducción que alienta, a veces obliga, pero que siempre es escuchada, sonríe a la vida...

La Libresca “guarda”, mantiene la biblioteca para que tenga el azul de la luz teatral que ilusiona, dando un sentido mágico, no como una “biblioteca azul” inaccesible al común de la gente, sino buscando la caja (*téke*), más apropiada.

La Viajera es la que habla francés, la que muestra su curiosidad, su interés y su aburrimiento, la viajera, la bilingüe, la relatora-soñadora, la sirena que canta y huye para que el grupo la siga, y si no logra lo que anhela en tiempo o intensidad reclama ¿en francés o castellano? Lo que sí creo es que lo hace con modismo argentino.

El Único entre todas las mujeres, nostálgico, reclamador silencioso, expone su cuerpo cuando calla...

El nombre del grupo traído desde ellos es “La nave de los locos”. Conforman un grupo en el que se cumple esa afirmación teórica sobre “convivir con las diferencias” o “la diversidad conjunta” visto tanto desde sus territorios institucionales de pertenencia hasta por sus estilos personales distintos y complementarios. La locura alude a la exclusión, una forma de muerte simbólica, así como al potencial creativo-lúdico-innovador.

El trabajo de “Formación y perfeccionamiento en Recursos Humanos en IOMA” fue desarrollado como un Proyecto de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata en IOMA en los años anteriores al 2002, en el que concretaron su pedido de consulta.

En un escrito previo a la consulta, formularon el sentido dado a su trabajo: “re-fundar la capacitación”, no queriendo traicionar este ideal cuando alcanzaran su objetivo de publicar un libro relatando el conjunto de la tarea realizada. Deseaban incluir sus anteriores presentaciones, pero con una conformación integral que incluyera la palabra de la propia consultora institucional.

Por un lado el tema de la refundación de la capacitación, por otro la alusión a las cajas-archivos de IOMA, tanto como las personales y el tema de los viajes, reforzaban el significado de disolución y muerte presente en forma latente en el motivo de consulta.

4. Había una vez un grupo institucionalizado...

Todo grupo institucionalizado es producto dialéctico del *momento universal* y del particular; el primero se corresponde con lo denominado instituido, que burocráticamente predomina en las instituciones formativas y laborales; *el momento particular* en el grupo es en el que se ponen en cuestión los valores establecidos, correspondiendo a una dinámica transformadora, innovadora, instituyente. De la tensión de ambos polos se produce una síntesis: el grupo institucionalizado portador de aspectos instituidos e instituyentes en tensión dialéctica.

Este grupo de consultantes de formaciones diversas constituyen un grupo interdisciplinario: una psicóloga, una bibliotecóloga, dos licenciados en ciencias de la educación (una mujer y un varón) que comparten una tarea en una institución. Sus integrantes provienen de dos instituciones: una en la que se realizó el diseño de la tarea (UNLP); la otra, es el territorio de realización del proyecto de capacitación (IOMA). Ellos representan los entrecruzamientos de distintas profesiones y el de las dos instituciones mencionadas.

Los consultantes plantearon un novedoso motivo de consulta institucional, inusual en mi práctica institucionalista; deseaban publicar un libro acerca de su tarea de formación en capacitación. En este caso particular, desde la mirada institucional, denomino a su demanda: la institucionalización de la escritura, incluyendo la escritura y su publicación.

5. Transferencia-contratransferencia

Me ubican en un lugar imaginario por doble motivo transferencial: a una integrante le es sugerido mi nombre por su analista, en tanto otra lee el libro colectivo escrito por docentes de la cátedra que conduzco en la Facultad de Psicología de la UBA.

Desde el motivo de consulta hasta la modalidad o estilo discursivo de mis intervenciones grupales, más acentuado que en otras consultas, tomaron la forma de chistes, humor y frecuentes “juegos verbales”.

Estas características originales tienen dos explicaciones: espantar la pesadez del miedo y la muerte presentes como contenido, así como crear en el ámbito terapéutico institucional la posibilidad de ligar vida y muerte por vía de la sublimación.

El tipo de vínculo establecido conmigo y entre ellos tuvo un tono lúdico-verbal, referencias a las artes y preocupaciones en tensión entre lo instituido y lo instituyente; entre lo conservador y lo transformador; entre los viajes reales y los simbólicos.

El anhelo de escribir un libro sobre su tarea posiblemente era la búsqueda de un camino recorrido por estos “viajeros” de La Plata a Buenos Aires, por aire y por Internet a Francia, por los laberintos de las fantasías y los del mundo cotidiano de los trabajos, las editoriales, los colegas..., hasta alcanzar el momento singular de la institucionalización: presentar este libro.

Recuerdo esta consulta con un sentido “juguetón”, lúdico. En este sentido me detendré en algunas figuras discursivas y de vínculo, considerándolos indicadores de que en toda consulta se constituye una trama vincular a partir del diálogo posible y singular entre consultora y consultantes. En consecuencia, cada consulta presenta características de la singularidad subjetiva del grupo, que incluye a los consultores en su configuración.

En el devenir de esta consulta se desplegaron el bienestar y el sufrimiento institucional de cada uno de los integrantes, tanto en las sesiones como en el diario de ruta o bitácora escrito por ellos a propuesta de la consultora. Este diario fue pensado con una función de objeto transicional respecto de la subjetividad y para el ingreso al mundo de la cultura (Winnicott) o como registro escrito del extra-texto. Habitualmente no es publicado, sin embargo es lo que posibilita la producción escrita científica (Lourau). En él expresaron con frecuencia sustanciales preocupaciones de su vida personal y laboral, frecuentemente apoyados en expresiones artísticas y especialmente literarias.

El diario sirvió de sostén para enfrentar la escritura a publicar –luchar contra la muerte– como suelen decir los escritores; y para “darles” la palabra bajo la forma de escritura, recordando que

Freud afirmó: "...el psicoanálisis nos dice que la mudez es, en los sueños, una representación usual de la muerte."

6. Había una vez un grupo institucionalizado que analizó una práctica a realizar... Publicar un libro

Las características señaladas antes: grupo interdisciplinario (aunque también puede ser homogéneo en su formación disciplinaria), compartir la tarea, asentados en una o más instituciones, son los tres indicadores suficientes para hacer un abordaje grupal-institucional desde el marco teórico que propuse desde 1993 para la Psicología Institucional.

En este análisis de las prácticas el dispositivo es grupal por la técnica de trabajo, e institucional en tanto el eje principal de análisis e interpretación considera la subjetividad focalizada en la trama vincular colectiva en la que sus integrantes están ligados laboralmente en la actualidad. También se analizan los vínculos con las instituciones laborales y formativas de referencia del pasado de cada integrante.

La trama vincular institucional está teóricamente desarrollada desde la perspectiva del Psicoanálisis en los trabajos colectivos de Freud sobre estructura libidinal, en Malfé acerca de los momentos históricos de la formación y transformación de la estructura libidinal, en Kaës respecto del sufrimiento institucional de los sujetos así como el papel que juegan las formaciones intermedias, en Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac que explican el aprovechamiento de la energía libidinal subjetiva para la organización y el coste psíquico que ello produce en el sujeto institucionalizado.

7. Los TEMAS EMERGENTES durante la consulta fueron centralmente tres:

1) la refundación de la capacitación, 2) las cajas / su elección, y 3) el viaje-los viajes.

Me centraré en los dos últimos sin desconocer que el intento de refundar instituciones o prácticas instituidas, como en este

caso, incluye pasajes emocionales de duelo en la doble significación de lucha y de pena.

Por un lado el tema de la refundación referido a una manera diferente de encarar la capacitación, por otro la alusión a las cajas-archivos de IOMA, y aún a las personales, refuerzan el significado de disolución y muerte que, en forma latente, fue el motivo de consulta.

Todos llegan embarcados en la “Nave de los Locos”, con esa imagen autorepresentativa del grupo, en la que se reconocen con capacidad de ruptura intelectual y temor al castigo consecuente. Saben que su saber enfrenta la burocracia tediosa y repetitiva con actos innovadores pero temen y viajan para bucear en ellos con un garante o reaseguro para salir a flote.

La Viajera dice “Cuando pienso en los cofres aparece, una vez más, el mar y el viaje o los viajes sobre todo de piratas porque los recuerdo junto a algún cofre precioso y los viajes de buceadores que van al fondo del mar para descubrir cofres hundidos”.

Un tema con una significación inconsciente, central a mi entender, ligado a su objetivo de escribir sobre su práctica fue el tema de las cajas. Realizaré una articulación entre ese tema emergente en este grupo y “El tema de la elección de un cofrecillo” escrito por Freud en 1913, considerando equivalentes las cajas y los cofrecillos para mi interpretación en cuanto a la significación que tienen para los consultantes las cajas de su trabajo producido. Trabajo producido que incluye, además del producto objetivo, la imaginación o fantasías individuales entramadas en los vínculos intrasubjetivos.

Dice Freud en dicho texto: “Si tuviéramos que habérmolas con un sueño, pensaríamos en el acto que los cofrecillos son también mujeres, símbolo de la parte esencial de la mujer, lo mismo que las cajas, estuches,cestos, etc. Si nos permitimos suponer que en el mito existe también tal sustitución simbólica, [en] la escena de los cofrecillos de El mercader de Venecia [...] hallaremos que trata un motivo puramente humano: la elección de un hombre entre tres mujeres.”

La elección para los cuatro consistió en alcanzar un ideal: escribir un libro. Me tomo la libertad de sustituir la referencia freudiana acerca del hombre particular como objeto de amor de aquellos textos literarios, por el libro anhelado. En ese ideal confluyen a la vez la búsqueda de felicidad de todo ser humano centrada en el amor (*Eros*) y en el trabajo (*Ananké*).

Una vez elegido su objeto de amor –el libro– se propusieron la realización de una hazaña: teniendo ya parte del trabajo de la escritura grupal, colectiva, realizaron un viaje o travesía de La Plata a Buenos Aires analizando temores diversos en relación a concretar: la realización de la escritura; la organización de lo ya escrito; la selección de lo que decidieran publicar; las fantasías de ruptura grupal; los duelos de los desprendimientos entre sí, con las instituciones y consigo mismos respecto de sus prácticas, para finalmente iniciar el viaje de la publicación.

Las cajas / su elección

A continuación relataré las elecciones de cada integrante acompañada de un mínima interpretación:

La elección de Libresca:

Los actos innovadores eran significados por medio de “ *la creatividad, el saber y [mi] profesión*”. Por eso afirman que esa caja [la elegida]: “ *Es única en su tipo.* ”

“Pienso en una caja mágica, dorada, llena de libros, de donde emergen energías con distintos colores (azul, verde, naranja, blanca...), con música (Vivaldi, Serrat, The Beatles...), con olores a exquisitas fragancias y un olor especial de mi infancia...”

No queda eligiendo los metales, se libera de la consigna para soñar, crear, producir la publicación incluyendo en la caja energía, artes (plásticas y musicales) e infancia con el poder del juego.

Elección de Juana de Arco:

También por formaciones del inconsciente, *lapsus* en este caso, transforma metales en cobres, y así desde lo que ella se propone

–rebelde al fin– se dice: “¿Cuáles de los tres cobres elijo?” Agrega un sello personal: “...imaginé su metal como el contenido.” Finalmente elige argumentando cada rechazo y la elección final ambivalente recae en la plata, con un marcado sentido de pertenencia territorial.

“El de plata, La Plata, mi ciudad, argentum, mi país, es sobre lo que estoy, la plata metal precioso, la plata, el dinero, vil metal.”

Elección de La Viajera:

Inicia su respuesta con una pregunta tal que parece advertir que la caja elegida deberá responder a una satisfacción personal, de orden especular, cuando escribe en ese tono de cuento infantil: “Espejito, espejito... dime cuál es el más bonito?”

Sigue un breve recorrido histórico social y personal hablando de la plata, La Plata. Otra vez el territorio vivido.

El de plomo es representante de la búsqueda para alcanzar el objetivo y advertir sus riesgos.

“El cofrecillo de plomo, el plomo es el que tiene una utilidad más allá de la puramente estética. El plomo se emplea, justamente, en el buceo, para poder descender a las profundidades. Es necesario por su peso específico, ¡pero ojo! es necesario saber qué cantidad de plomo emplear. Esta cantidad se define a partir del peso que tiene la persona que lo va a utilizar, de modo que si no se tiene lo suficiente, no se puede llegar al objetivo de descender, y si es por demás se arrastra el cuerpo, se ejerce mayor fuerza, se corren riesgos. Riesgos que pueden derivar en la muerte si no se sabe como desatar el cinturón de plomo en caso de emergencia.”

Pero ambiciosa, y habitante tercermundista no deshecha ninguno.

“En cada cofrecillo guardaré algo acorde a lo que evoca su envoltura.

“El cofrecillo de plata es la utopía, la fantasía, la ilusión y el misterio. El deseo, la energía que movilizó el proyecto y su transitar. Es lo que en algún lugar decimos: lo instituyente.

“Pero en algún momento preocupados y envueltos en su idealización, en su ilusión, descuidamos el espacio instituido, como

lugar de poder y también necesario para que todo lo que se había generado no se disuelva en un instante.

“El cofrecillo de oro es el desprecio, la falsedad, la miseria humana. Lidiamos con esto de manera constante y por momentos hasta creímos serlo.

“Por último, en el cofrecillo de plomo, incorporamos la necesidad del proyecto, de esto no dudamos, había una necesidad. Sin embargo no sabemos cuáles fueron los alcances de su utilidad. Cuánto pudo ser riesgoso para nosotros es lo que nos preguntamos aún.”

Concluye abriendo otra pregunta por eso posiblemente la historia seguirá.

El Único

Se demora en su respuesta a la elección pero también ciudadano de país carenciado no se deshace de ninguno porque finalmente, previa inconsciencia y olvido –formas atenuadas de la muerte– elige (¿elige?) sin desperdiciar ninguna caja. Se le olvida la consigna lo que también le da lugar a la opción de liberarse de ataduras de consignas y dejarse llevar por sus deseos.

“Ni siquiera es que lo estuve pensando. Sencillamente me olvidé. Primero esperé a tener en mis manos el relato de los cofrecillos, luego me olvidé. Así que hoy me puse a leerlo y tal vez no tendría que haberlo hecho.

“Tal vez tendría que haber escrito lo que salía a partir de la consigna. Ahora es tarde. Acabo de leer el relato y no recuerdo bien lo estipulado. Allá voy.

“El tema de la elección de un cofrecillo me instaló, en principio, en “la elección de un hombre entre tres mujeres. La tercera... Me pasa que la elección no es nada obvia. Según los criterios de elección, cada una es en algún momento la tercera, la elegida. Pero pienso: lejos están de la opacidad y la muerte. Brillan y viven.”

La transferencia instalada con la consultora hace que El Único la exprese así:

“Las tres van al cofrecillo de oro. Las cuatro. A las tres Horas más tarde se les sumó otra.”

La historia personal y la laboral se entrelazan de un modo profundo, por asociación, El Único pasa de una a otra:

“El tema de la elección entre tres y entre estos el tercero, me llevó a otros lados.

“Soy el menor de tres; y el que último entró al equipo de capacitación del IOMA.”

A la familia la ubica geográficamente: “Y, Chacabuco es un poco eso, digo... el viaje. A veces, la mayoría, me lo represento así: como un camino por el que se va y se vuelve pero como que nunca se termina de llegar a ningún extremo. Me imagino que Chacabuco entero es también el camino que te lleva y te trae.”

Imagina que no todo termina sino que se inician nuevos senderos:

“También me pregunto: ¿cuáles serán los nuevos acercamientos?”

Elige: “Todo... va en el cofrecillo de plomo. Porque en todo esto van esperanzas y miedos que silencio y muchas veces me silencio. Son como la plomada que permite que la tanza esté tensa, pero que no se ve, está bajo el agua. Opaco.”

Define, más que elegir, y él lo advierte:

“Me queda por definir el cofrecillo de plata. Me cuesta; aunque a la vez que lo digo pienso en lo que se ve de mi vida. Lo que soy finalmente. Esto que a veces veo (y ven) de oro y a veces de plomo y quizá no sea más que plata, pensando en el intermedio. Si, definitivamente esto es lo que va en el cofrecillo de plata.”

¿Qué va adentro? ¿Es posible que él mismo? ¿Puede entenderse que eligió el de plata por aparecer la descripción al final y acompañado de una afirmación que sugiere una elección?

El viaje / los viajes. La nave de los locos

Los viajes fueron una referencia permanente a lo largo de la consulta; esa insistencia temática no fue tan trabajada durante el abordaje institucional por lo cual no lo desarrollaré en extenso.

Sólo acentúo que el viaje incluye componentes que hacen pensar en su objetivo: escribir; el escritor –como el lector– viaja, recorre, abre caminos, descubre atajos, llega a destino, se pierde, reencontra otros senderos. El escritor porta su caja-libro mientras “viaja” espiritualmente oscilando entre el adentro y el afuera de sí mismo.

Como todo profesional, pero en este caso en mi condición de consultora institucional, reflexiono cómo y para qué se ejerce la profesión en relación al poder (en tanto política y en cuanto potencia). Particularmente sobre el ejercicio del poder simbólico, aunque justificado por la necesidad de entender a los consultantes, para lo cual los coloco en “caja”, para asirlos, comprenderlos, conocerlos, aunque sabiendo que en cualquier momento lo antes válido como pensamiento puede caer y ellos lograr quedar “desencajados” (fuera de caja, fuera de los encajonamientos) y la consultora “desencajada”, en el sentido de alterarse el semblante, hasta alcanzar ellos y la consultora sus objetivos.

Este es el momento de “desencajonarse”, en el sentido etimológico de la tauromaquia: cuando el toro –como las pasiones– sale a la arena. Y el propósito soñado de escritores se transforma de quehacer íntimo de la escritura en publicación.

Volviendo a los integrantes es preciso plantear que, a través de sus formaciones académicas, son portadores de las instituciones que los conformaron profesionalmente, desde sus saberes y no saberes, desde los ideales profesionales instituidos, desde los conocimientos teóricos y prácticos ejecutados en sus actos laborales que accionan como obstáculos o bien como facilitadores.

Ellos elaboran en esta consulta el pasaje de un tipo de acto profesional (formación en capacitación) hacia el acto de la escritura para publicar (su institucionalización).

También es posible entender al libro mismo como un analizador en el sentido desarrollado por Lourau en cuanto sacar a la superficie la contradicción. Dicen en los encuentros institucionales que publicar es “ Salir a la superficie”, y su contradicción y conflicto es desear y temer publicar.

El recorrido durante la consulta, que consideran una forma de capacitación coherente con los principios sostenidos, los lleva a elegir otra forma de caja por vía de sublimación: van desde las cajas muertas, raídas.... al libro institucionalizado.

Ellos parten de una ideología grupal común sostenida desde un ideal que los cohesiona, expresado en: “refundar lo público desde lo público”, aunar la formación y el trabajo, “que los que trabajan tengan la palabra”. Comparten en el momento de la consulta intereses y temores ligados a ese ideal al que incorporan otro componente: escribir un libro. Escribir para dejar sentada su tarea, escribir para que “no quede escrito en el cuerpo”, dicen ellos. Escribir para no morir institucionalmente, pienso, sosteniendo tal interpretación en la siguiente afirmación de Aubert y de Gaulejac: “El sistema psíquico organizacional funciona como un bombeo que *transforma la energía libidinosa en fuerza de trabajo*, lo que da sentido a las expresiones que oímos habitualmente: ‘Me han chupado’, ‘Me han vaciado’”.

Ese escribir se acompaña del temor a la disolución grupal (por viaje de una integrante, por finalización de la tarea en terreno, por no concluir la travesía con el libro logrado) y a quedar expuestos con la publicación que los hace sentir y ser responsables (por concreción de la escritura de un libro y su publicación).

El escribir los pone frente a una decisión de apoderamiento de su potencial de trabajo en terreno y en escritura (doble osadía), para hacerse y ser libres. Inician el pasaje psíquico con un des-apuntalamiento de las instituciones apuntaladoras o sostenedoras actuales y pasadas, hasta llegar a una autonomía expresada en la escritura.

Los autores arriba mencionados sostienen que: “El modo de funcionamiento organizacional y el modo de funcionamiento psíquico son así objeto de un *apuntalamiento recíproco*, de un reforzamiento mutuo, de una complementariedad dinámica”.

En este sentido el libro, ya desde el momento en que es anhelado es una organización que los apuntala como institución, y el grupo establece un contrato inconsciente denominado por Kaës “...un *contrato narcisista*, por el que un sujeto aplica su libido en

un conjunto del que recibe y que le ofrece reconocimiento e idealización”.

Cruzando esta afirmación con la dialéctica hegeliana, aplicada por R. Lourau para desarrollar las tres acepciones de institución, sostengo que el doble movimiento dialéctico por un lado en la estructura psíquica personal y por otro en la organizacional o institucional refuerza la oposición a las transformaciones. En un caso por narcisismo personal y en el otro por burocratismo o “esclerosamiento” organizacional.

La expresión en este grupo de lo afirmado se advierte en el temor a quedar expuestos públicamente con el libro y respecto de la institución por el desinterés o incomprensión de la tarea intelectual que se proponen. Así La Viajera rememora el espejo de la madrastra de Blanca Nieves en un escrito iniciado: “Espejito, espejito... dime cuál es el más bonito?

La Libresca retoma después de la consulta, en el diario, el tema de la nave:

“Recuerdo la nave que dibujó (La Viajera) en nuestro diario y le puso MARZO.

El 10 de marzo...[...] Linda fecha para recordar... (escribe con ironía doliente) La misma nave puede zarpar buscando otros rumbos...”

¿Los de alcanzar el objetivo? ¿Los de superar el anonimato y la exclusión?

Se pregunta:

¿La nave de los locos ó la nave de los cuerdos?

Mejor seguir sosteniendo esta pregunta, con la inquietud que nos produce, pero no cerrarla prematuramente con respuestas que quizás llegarán más adelante.

8 . Las miguitas-piedritas: señales en el camino o los recursos técnicos

Es importante y creativo que las técnicas, utilizadas para el trabajo institucional de consultoría, se vayan delineando en lo posible a partir del contenido temático emergente tanto como considerando el estilo personal de los consultantes.

A partir de la creación, la innovación, lo lúdico que se entraña desde el vínculo transferencial y contra-transferencial durante la consulta, fue posible diseñar recursos técnicos no automatizados ni recetados sino producidos durante la consulta.

Hasta un desarrollo teórico-práctico se pudo transformar en una herramienta técnica como los famosos y habituales diarios de ruta, la bitácora y diario de investigación.

Como fueron implementados estos recursos se ha desarrollado en el apartado 7 respecto de la elección de las cajas.

En éste se enuncian los recursos técnicos propuestos al grupo:

1. La escritura de un diario grupal, sustentado teóricamente en el “Diario de investigación” de R. Lourau, que tuvo una función de elaboración del pasaje del acto de la capacitación al acto de la escritura. El diario tuvo el significado, a mi entender, de un objeto transicional que sirviendo de apoyo psíquico grupal conjurara la muerte con la escritura, eligiendo y encontrando lo más deseado y temido: el libro.

2. La elección individual de un cofrecillo, a partir del escrito de Freud antes mencionado, tuvo el objetivo de enfrentarlos a una situación de elección, como también se requiere para organizar y preparar un libro. El análisis de las cajas durante las reuniones clínico-institucionales y el análisis de la elección de los cofrecillos, más arriba planteado, fue trabajado posteriormente por la consultora, lo cual requerirá un análisis más detallado en otra oportunidad.

9. ESTE VIAJE CONTINUARÁ... Esta consulta concluyó de un modo inhabitual, pues no es común que la consultora sea invitada y acepte a la vez escribir sobre su práctica en un libro de los consultantes

Este texto ha cumplido el objetivo de ser una reflexión de la propia práctica de la consultora y una devolución a sus consultantes de las “cajas” analizadas que se transformaron –viajes me-

diante– en este libro que es la realización de deseos que se da en toda elección.

Freud dijo: “La elección sustituye a la necesidad, a la fatalidad. Y así, el hombre supera la muerte, que su pensamiento ha tenido que admitir. No puede imaginarse un mayor triunfo de la realización de deseos. Se elige allí donde en realidad se obedece a una coerción ineludible, y la elegida no es la muerte espantable y temida, sino la más bella y más codiciada de las mujeres”. En este caso elegir la realización de un libro colectivo, publicable, que intenta refundar la formación de recursos humanos y lo practican sobre sí mismos analizando su práctica.

NOTA: La bibliografía señalada a continuación sirve para ampliar los temas teóricos tratados en el texto, si le interesa al viajero que acompaña la travesía de este texto.

Bibliografía

Aubert N. y de Gaulejac V. El coste de la excelencia. – España: Paidós Contextos, 1993.

Augé Marc. Hacia una antropología de los mundos contemporáneos. España: Gedisa, 1996.

Freud, S. Obras Completas (Ballesteros)

Kaës, R. y otros: La Institución y las instituciones. Paidós: 1989. Sufrimiento y psicopatología de los vínculos institucionales. Paidós: 1998.

Malfé R. De insomnes y soñadores´. En: Foro Interno” Anuario de Teoría Política. Universidad Complutense de Madrid, diciembre 2002.

Mezzano, Alicia Corvalán de, Psicólogos Institucionales trabajando (comp. y co-autora) Refundación institucional: transformación instituyente de las configuraciones vinculares instituidas. En: Ficha Dpto. Publicaciones Código 1355-009. Fac. de Psicología.- UBA.

Pachuk, Carlos y Friedler, Rasia (Coord.): Diccionario de Psicoanálisis de las Configuraciones Vinculares. Ediciones Del Candil, 1998

Documentos de trabajo de los consultantes y la consultora:

- Formación de Equipos de Trabajo en Salud – Proyecto de Extensión Universitaria, Comisión Organizadora de la Jornada, . diciembre 2001.
- Re-fundar la Capacitación Entre la lógica del mercado y la lógica del sujeto. En: 2º Encuentro Provincial de Educación Popular y Participación Comunitaria en Salud”, Experiencia realizada en el Instituto de Obra Médico Asistencial, agosto 2001.
- Lembo, L; Pelez A.; Bettoli, L. Acerca del Trabajo Grupal. Instituto de Obra Médico Asistencial – Proyecto de Extensión Universitaria “Formación y perfeccionamiento en Recursos Humanos en I.O.M.A. Facultad de Ciencias Económicas U.N.L.P.” 2000.
- Análisis de una organización . Marco teórico - Documento de Trabajo N° 1 de la Cátedra de Psicología Organizacional de la U.N.L.P.
- Reuniones grupales (fichasy desgrabaciones)
- Diario de los consultantes (bitácora).

Análisis de nuestra práctica grupal

El grupo de formación

Gilda Mancuso

Lilián Lembo

Agustina Peláez

Lucas Bettoli

La génesis de este escrito tenía el objetivo de analizar el devenir del grupo de formación durante la primera etapa del proyecto (año 2000). Sin embargo, el propio suceder del escrito nos fue llevando de manera tal que excedió aquel primer límite temporal impuesto.

El Grupo de Formación estuvo conformado por cuatro integrantes, tres de los cuales formábamos parte del Equipo de Capacitación del IOMA, y el cuarto, la Directora del Proyecto de Extensión en el rol de Coordinadora.

La propuesta fue no sólo asumir nuevos conocimientos, sino reflexionar sobre los efectos que tenían en nosotros la formación sobre grupos, preguntarnos sobre la formación en las instituciones a las que pertenecíamos: una vinculada a la salud, la otra a la educación.

Asumir la práctica laboral en su complejidad, reconociendo que en la tarea actúa el texto de la institución en un determinado período histórico, nos permitió ir haciendo conscientes los sentimientos que la misma tarea iba promoviendo, los vínculos que íbamos generando con ella, entre nosotros y con las organizaciones. En nuestro caso, referirnos a esa realidad en la que se trabaja y en ella otorgar lugar para pensarla y reflexionar

En el grupo, la formación remitía entonces a otro lugar, desde el que era posible pensar "*qué es lo que estábamos haciendo para poder hacer lo que pensábamos*"¹; establecer una relación de distanciamiento con la realidad para representarla.

¹ Castoriadis, Cornelius. La institución imaginaria de la sociedad.

Representaciones

La representación sobre el grupo es inevitable, y necesaria para su devenir.

Según Kaës² existen dos tipos de representaciones –a las que llama organizadoras– que intervienen en la vida anímica de los grupos: las socioculturales que adquieren formas expresivas en los mitos, las leyendas, la publicidad, comunes a los miembros de una sociedad; y las intrapsíquicas que constituyen patrimonio individual. La articulación y/o la tensión entre estas dos series de representaciones van a dar lugar al aparato psíquico grupal (APG).

Cuando la voz de alguno de los miembros puede comunicar “yo tengo un grupo”, y si esta expresión es compartida por los demás, acorde al sentimiento de pertenencia y pertinencia en cada uno de ellos, no sólo hay una referencia a una realidad ontológica –el grupo– sino que es un indicador de una modificación psicológica en cada uno de los miembros.

Esta formación psíquica, el APG, es tributaria de lo social y procesada en dos frentes: el individual, desde las posibilidades psicológicas de cada miembro, y el grupal, existente que nace y muere con el grupo.

El APG particular que cada grupo conforma, acompaña sus avatares, mediatiza las relaciones entre los miembros, con otros grupos y con las organizaciones. Si el grupo por diversas causas se disuelve o disgrega, lo que queda del APG en lo consciente son recuerdos, en lo inconsciente una huella mnémica *catectizada* según la experiencia de cada miembro, con afectos que se despliegan en el abanico del amor-odio.

Trabajar el APG convocaba a la capacidad reflexiva sobre el acontecer del grupo por parte de cada uno de los miembros, una terceridad desde un espacio teórico.³

² Kaës, Rene. El aparato psíquico grupal.

³ APG y otros conceptos que fueron desplegándose en el proceso, que tienen como efecto una mediación en las relaciones, las que pueden ser significadas con referencia a un concepto eficaz que nos permitía pensarnos, operando ellas como garantía simbólica de nuestro trabajo.

Representación grupal

Las reuniones del grupo de formación se realizaron fuera del IOMA, fuera de la Facultad, en el consultorio de la coordinadora.

La salida al exterior era una idea-fuerza asimilable a la noción de representación-fin (Freud) que orienta el curso de los pensamientos, representaciones que no necesariamente remiten de forma intencional a fines, sino que las mismas son elementos inductores, capaces de organizar y de orientar el curso de las asociaciones.⁴ Estaba presente desde el comienzo de la formación y emerge nuevamente en el cierre del Proyecto.

Exterior; afuera, ¿de qué, de dónde? Salir de los ámbitos de trabajo académicos de transmisión y repetición, salir del lugar de trabajo burocrático, de "cajas y cajas apiladas, llenas de trámites, de papeles, de formatos, roídas en los bordes y a las cuales uno tiene miedo de destapar: no vaya a ser que salte una rata gorda muy gorda lista a explotar". (Agustina, nota del diario.)

Primera salida

Nos angustiaba la misma formación del grupo y en grupos. A la hora de comenzar el grupo y la formación, aparecieron silencios, hiperactividad, incomodidades corporales, así como huidas a situaciones anteriores y futuras; defensas del grupo que expresaban el sufrimiento psíquico de ruptura y apertura.

La formación del grupo movilizó las angustias vividas en nosotros en las primeras relaciones con "los otros". Para producir la apertura del espacio psíquico al nuevo grupo se imponía el desprendimiento, por un lado, de grupos anteriores –tanto los históricamente recorridos por los participantes, como el grupo primario, el familiar– y por otro, de la representación originaria.

Al darle lugar al nacimiento del grupo, a una nueva representación, psíquicamente se reactiva lo originario, la *imago* materna: "Originaria y proveedora de sentido, organizadora de los prime-

⁴Diccionario de Psicoanálisis, Laplanche- Pontalis. Ed. Paidós. 1996.

ros espacios diferenciados (yo- no yo), primer otro, lugar de asistencia y satisfacción, en virtud de la indefensión humana, como también de privación y frustración”.⁵

El grupo anterior es la representación consciente e inconsciente con la que cada miembro accede al nuevo grupo, en la que confluyen las series histórica, familiar y originaria. El grupo anterior, si bien representa idealmente un lugar de comodidad y protección, también idealmente representa un espacio de angustia y frustración.

En la formación del grupo la ambivalencia se manifestó en ganancias y pérdidas. Desasirse del grupo anterior lo situamos en la línea de las pérdidas, aquello que dejamos. Estar en el grupo, pertenecer, era lo que ganábamos.

Acceder al nuevo grupo implicaba entonces proceder a una ruptura, que supuso la superación de las resistencias –defensas– inconscientes que aparecen al momento de construir nuevos grupos, nuevos vínculos; resistencias generadas en la experiencia gobernada por el ideal del grupo anterior.

Representación institucional

También fue necesario construir el sentido de grupo, para lo que tuvimos que pasar por los sentidos dados por otros.

Durante la última dictadura militar (1976-83) grupos era sinónimo de asociación ilícita, asociación clandestina. Todavía están vigentes estas representaciones sociales de grupo.

Pero a pesar de ser una representación particular de un momento socio histórico, expresa algo más: la desconfianza de las organizaciones a los grupos, los grupos y la traición. Las organizaciones viven a los grupos de manera persecutoria.

Si bien hoy circula un discurso que reivindica el trabajo en grupo, en la práctica se sigue presentando con potencia una significación dominante que los vincula con la traición, la conspiración.

⁵ Acta de reunión.

Segunda salida

El trabajo psíquico del grupo fue neutralizar la dimensión paranoide al menos durante el primer momento de la formación (2000).

Representación sobre la tarea

La función como agentes del IOMA era la capacitación del personal de la organización. Asimismo en el proyecto de trabajo universitario quedábamos convocados para la formación de recursos humanos.

Empezamos a repensar nuestro trabajo. En el IOMA la valoración de la tarea de capacitación oscilaba entre el nada vale y el todo vale. La ambivalencia surgía esta vez en la sugestión de la impotencia y la omnipotencia.

La alienación estaba presente en lo instituido: desvalorización y displacer.

En esta organización jugaba un papel importante una representación imaginaria institucional por la cual el trabajo es considerado un lugar de displacer. Desde la primacía de esta representación imaginaria placer y trabajo no resultan compatibles, por lo tanto nuestro grupo *no estaba trabajando*, la formación no era considerada trabajo. A su vez, esta representación imaginaria institucional se veía reforzada con una representación imaginaria social que vincula la organización IOMA al sufrimiento y a la enfermedad.

En la facultad no había interés por el desarrollo del proyecto, salvo en las cuestiones formales, y en el ámbito de la cátedra se reducía a mínimas comunicaciones entre los docentes.

Tercera salida

En la reflexión sobre nuestra tarea de equipo del IOMA elucidamos que estábamos sujetos tanto a la improvisación en el trabajo como al hacer sin dar lugar al pensar. Trabajo-displacer-enfermedad conformaban una ecuación que aprisionaba.

Ya en la primer etapa del Proyecto, ante los compañeros de la oficina, nuestro grupo mostraba un testimonio de placer, sostenido tal vez por la salida del Instituto o por la misma situación de formación que afrontábamos.

Ligar trabajo, placer y salud en el ámbito de la formación. De un impensable se transformó en algo posible.

Desde la coordinación, afrontar la experiencia de formación en un ámbito destinado a la extensión universitaria y ligado a una práctica laboral destinada a docentes que en un corto plazo pondrían a prueba los conocimientos teóricos y prácticos, permitió la salida de la docencia en grado, instalada en un largo plazo y sin pruebas de realidad de su instrumentación. Ligar formación y trabajo, que en la formación de grado se presentan divorciados.

Acuerdos para el funcionamiento del grupo: restitución y reserva

La restitución y la reserva son reglas del trabajo en grupo que nos proporcionaron límites frente al grupo amplio de las dos organizaciones, y a su vez tuvieron influencia dentro del propio grupo.

Ambas tienen que ver con la interacción de los miembros de un grupo:

La Restitución establece que acontecimientos que se hayan dado fuera del ámbito del grupo y que sin embargo lo afecten deben ser relatados, restituidos para su tratamiento al interior del mismo.

La Reserva establece el compromiso de no comunicar fuera del grupo lo que acontece dentro.

La restitución y la reserva fueron el marco que permitió hacer del grupo un espacio soportable para cada uno de nosotros. A través de estas reglas se fue gradualmente construyendo un espacio grupal. Este fue un grupo opaco para el grupo amplio. El sostenimiento de estas reglas tuvo hacia el afuera del grupo un efecto paradójal:

- Aquello que no era visible y tampoco se hablaba y nos estaba cambiando generaba ataques hacia nosotros.

- Dejar sentadas estas reglas llevó a una mejora de las interacciones hacia afuera del grupo.
- Aspiración de algunos por participar en el proyecto
- Bromas y chistes que vinculaban este grupo al "rajarse", desvalorizando la tarea o desconociéndola.

Construcciones

1. Espacio

"...Del mismo modo que los huesos, la carne, los intestinos y los vasos sanguíneos están encerrados dentro de una piel que hace que la vista de un hombre sea soportable, las agitaciones y pasiones de alma están envueltas en la vanidad, que es la piel del alma." Yalom, 1995.

El afuera fue el no lugar de fundación del trabajo: el afuera era el IOMA para la Universidad, afuera era la Universidad para el IOMA.

En las organizaciones, enormes en su estructura (funcionamiento y lugar físico), la piel del grupo delimitó el espacio interior y exterior al mismo: hacia fuera conformado por compañeros de oficina, otros integrantes de la cátedra, así como autoridades de ambas organizaciones. De la piel para adentro se delimitó el espacio interior.

El espacio circunscribió y permitió el despliegue de la actividad del grupo, se iba perfilando el Equipo de trabajo.

La continuidad de la tarea del proyecto universitario exigía la división del trabajo, para atender las relaciones con el grupo amplio de las organizaciones, con la normativa de las mismas, con las tareas específicas del grupo de formación.

Nos fuimos alternando en la asunción de distintos roles en la división del trabajo:

- **El embajador:** se ocupaba del intercambio con compañeros y autoridades de las organizaciones
- **El conquistador:** iba ganando nuevos espacios en las organizaciones

- **El intendente:** era el encargado del mantenimiento de la producción grupal.
- **El guardabosque:** resguardaba el espacio grupal dentro de la organización.

El espacio físico fue una metáfora del espacio psíquico y de poder del grupo. La necesidad de contar con espacios propios de trabajo del equipo se materializó en aulas, respeto por el tiempo de estudio y de suspenso de otras actividades, presentación de documentos vinculados con el proyecto en otros ámbitos.

Este espacio permeable que mantenía cierto cierre en relación con las organizaciones estaba abierto a intercambios regulados y sostenía el señalamiento de fronteras.

2. Tiempo

“El despertar a la conciencia, a nuestra existencia particular, intransferible y precisa ; el descubrimiento de sabernos solos; el trascender la soledad tanto a través del juego como del trabajo; el transformar la alguna vez sensación de ser en problema y pregunta, en conciencia interrogante; preguntarnos qué somos y cómo realizaremos eso que somos; un volvernos sobre nosotros mismos e interrogarnos; un intento de despertar a la historia, un reposo reflexivo antes de entregarnos al hacer; un intento de hacer preguntas y dar respuestas aunque luego sean corregidas por el tiempo; una mirada absorta no por ello ingenua⁶ queriendo extraer y descifrar unas facciones amorfas, el intento de reconocer y ser a la vez arrugas, reconocernos en el rostro ‘y, más tarde, máscara, significación, historia’.”

Lucas, fragmentos del diario (reflexiones sobre el libro El laberinto de la soledad de Octavio Paz).

⁶ Un poco de ingenuidad nunca se aparta de mí. Y es ella la que me protege. Antonio Porchia.

El proceso de formación: protohistoria, prehistoria e historia

Protohistoria

IOMA 1990-91. La voz de una de las integrantes

“NO LE TIREN MARGARITAS A LOS CHANCHOS”

El título da la idea principal de lo que aquel “primer grupo de capacitación” creo yo el “grupo fundacional” quiso realizar: las “margaritas” representaban las ideas, emociones, experiencias y conocimientos que a través de una capacitación diferente a la que se realizaba hasta ese momento, intentaríamos hacerle llegar a “los chanchos”, locuaz sinónimo de los trabajadores.

El funcionario de turno que emitió aquella histórica frase, sólo concebía que debían ser otros (no los chanchos) los destinatarios elegidos para la formación: sólo trabajadores en el agrupamiento profesional del escalafón⁷, para modelar a los futuros directivos.

Transcurría la década de los noventa, cuando en la Institución en un momento de cambios referidos a su misión y funcionamiento, llegamos autoconvocadas desde distintos lugares de trabajo internos una trabajadora social, una socióloga, una psicóloga social y una bibliotecaria a la Subdirección de Personal, Área de Capacitación, donde nos esperaban una docente que estaba a cargo de la tarea y una Jefa, ambas dispuesta a realizar cambios.

Hasta ese momento la labor consistía en designar agentes para los cursos que brindaba un organismo estatal encargado de la capacitación general para la Provincia de Buenos Aires, mayoritariamente dirigido al entrenamiento en diversos temas de Administración.

Queríamos algo nuevo, la apertura de un nuevo espacio donde poder recibir al trabajador, reconocido como

⁷ Además del agrupamiento profesinal existen el técnico, administrativo, obrero y servicio que desarrollan distintas tareas.

sujeto que busca su autoestima y valorización a través del trabajo. Comenzar a pensar sobre esas otras necesidades personales, en conjunción con la tarea.

Dentro de su ámbito laboral, recuperar el saber adquirido desde la propia vivencia para poder teorizarlo y seguir adquiriendo nuevos conocimientos para enriquecer al trabajo y al sujeto.

La metodología seleccionada fue la reflexión, en un trabajo horizontal, de grupo a través del diálogo y la discusión. Recuerdo la oficina cerrada, “la pecera”, donde salían grandes bocanadas de humo, cual señales indígenas, dando cuenta que luego de largos debates de los miembros del grupo apostábamos a lo nuevo e interdisciplinario. ¿Qué hacían estas mujeres hablando, pensando, rompiendo el status-quo rutinario?

Pudimos realizar algunas actividades grupales: “Relaciones vinculares desde el ámbito institucional”, “Taller de reflexión sobre redefinición del rol profesional del trabajador social desde la tarea concreta”, “Espacio de encuentro para Sub-Directores” y otras más.

Palabras nuevas y acciones nuevas no realizadas en instituciones públicas burocráticas.

Pero también insistimos en introducirnos en el corral con los chanchos, y eso fue demasiado. Una de las integrantes del grupo fue echada del área. Otra compañera que había sido designada Jefe del Departamento Capacitación (nótese que el Área pasa a ser Departamento de Capacitación luego de un cambio de estructura orgánica que se realizó en este período), fue también sacada de las funciones. Como resultado las dos integrantes se fueron, no sólo de la institución, sino del Estado; a los demás miembros nos volvieron a nuestros puestos de trabajo anteriores, y el grupo se disolvió⁸.

Lilián, Notas del diario

⁸ Hoy (abril de 2003) ya no estoy en el grupo de Capacitación. También fui echada. Buena señal. Lilián.

IOMA-UNLP 1997-99

Se incorporan nuevos miembros a Capacitación en el IOMA. Durante este período la cátedra de Psicología Organizacional participó en dos cursos de capacitación en el IOMA: "Gestión para niveles intermedios" y "Atención al Público".

Prehistoria.

UNLP 1998-99. Otra voz.

El curso de Atención al Público tiene que ver con la gestación del Proyecto de Extensión Universitaria y con el origen de un nuevo grupo de trabajo.

En aquél momento originario se produjo un sisma en la cátedra Psicología Organizacional: La profesora y un ayudante de la misma habían sido convocados para dar el curso, pero el encargo tenía dos clientes: para el ayudante el IPAP (organismo de capacitación provincial que financiaba el pago de los docentes), para la profesora el IOMA (organización que había diseñado el curso y al que iba destinada la capacitación).

El problema se resolvió en términos de poder: la voz de la profesora decidió reinstalar el encargo como un pedido a la cátedra, y categorizarlo como un trabajo de extensión universitaria. En esta *fratría* profesional se instala la discordia.

Las diferencias teóricas, técnicas e ideológicas sobre capacitación, la no aclarada pero decididamente diferente conceptualización de lo público, intervinieron de tal modo que poco tiempo después del Curso de Atención al Público el ayudante deja la cátedra.

Las discusiones sobre lo público sobre la noción de Estado no pudieron en ese momento ser resueltas ni saldadas en la cátedra.

El equipo de capacitación del IOMA estaba atravesando contemporáneamente una modificación, ganaba espacio la formación universitaria entre sus miembros y se re-

tiraba una línea más administrativa a través del pase de uno de sus integrantes.

Incorporaciones: un estudiante varón de Ciencias de la Educación en el Equipo de Capacitación del IOMA. La homogeneidad de género se quiebra.

En la cátedra de Psicología Organizacional, un sociólogo como ayudante de cátedra, tanto el titular como la adjunta son psicólogos. La homogeneidad disciplinar se quiebra.

Gilda, Notas del diario

Historia.

1999-2000. Distintas voces, coro

El Equipo de Capacitación del IOMA consideraba necesario un profesional psicólogo para su trabajo interdisciplinario.

Fue a fines de 1999 cuando presentamos en forma conjunta (el equipo de capacitación y la profesora adjunta de la cátedra Psicología Organizacional) el Proyecto de Extensión Universitaria, institucionalización de una actividad a largo plazo IOMA-UNLP. A principios del 2000, cuando el Proyecto es aprobado por la Universidad, se produce la incorporación al Equipo de Capacitación del IOMA de una psicóloga.

Ahora, a falta de una teníamos dos.

En un acta de reunión del grupo de formación registramos que la inclusión de un nuevo integrante al Equipo es un aspecto aún no resuelto en el grupo. ¿De qué incorporación hablábamos?

La psicóloga del IOMA, recientemente incorporada, pugnaba por integrarse al grupo de formación, pero la respuesta fue negativa debido que se respetaba el contrato de trabajo instituido en el proyecto.

Como integrante del equipo de Capacitación se le otorgó el lugar de coordinación de un grupo destinado a Atención al Público del IOMA en los casos en los que el servicio se desbordaba, denominado "grupo de emergencia", cuya conformación coincidió con la de nuestro grupo de trabajo del Proyecto.

Luego elucidamos que el grupo de emergencia fue una producción de nuestro propio grupo, y en él se condensaban dos sentidos. Por un lado constituía una *seña*, era un grupo dentro del IOMA que aseguraba la salida para la formación de otro grupo; y por otro un *depósito* de sentimientos de difícil procesamiento dentro del grupo de formación.

Se trataba, en definitiva, de la manifestación de la ambivalencia en la incorporación de lo nuevo. La coordinadora del grupo de formación había sido muy bien aceptada y en la coordinadora del grupo de emergencia recayó el displacer.

Reconocimos que en la incorporación de la nueva integrante, la psicóloga, se jugaba la incorporación de la directora del proyecto.

La incorporación de lo nuevo implicaba la incorporación de una nueva mirada desde otra disciplina, pero también giraba alrededor del lugar de la coordinación. La coordinación era el rol instituido en el proyecto para los integrantes del Equipo de Capacitación del IOMA luego de completado el curso sobre teorías y técnicas grupales.

En el momento de la formación, el lugar de la coordinación estaba ocupado por las psicólogas, en el imaginario de los integrantes del grupo de formación ese lugar se *presentificaba* como un tener algo. Ocupar el lugar de la coordinación como una función, la asignación de una tarea, era deseado y a la vez temido.

3. Legalidad y legitimidad

La legalidad del Proyecto de extensión estaba asegurada desde su aprobación institucional. Los problemas se nos presentaron en el campo de la legitimidad, pues sentíamos que el grupo de formación era un espacio negado por las instituciones.

En la legalización no residía la legitimación del trabajo. Aunque los actos que confirmaban la legalidad (informes, resoluciones administrativas) se presentaban, algo pasaba, algo faltaba.

Se nos hacía imperioso hacer visible nuestro trabajo, la legitimidad era nuestra búsqueda y no se agotaba en la legalidad.

¿Qué es necesario para legitimar el trabajo en grupo en el interior de las instituciones?

La tesis de Dejours⁹ acerca de los juicios en y sobre el trabajo nos permitió reconocer que eran esperables **dos tipos de juicios de valoración**, uno de utilidad y conveniencia, con el que contábamos desde las autoridades. El segundo tipo de juicio, el de belleza, basado en el reconocimiento de los pares hacia nuestro trabajo, era el que faltaba.

En la búsqueda, nos hallamos en la exposición de comunicaciones colectivas en las Facultades de Ciencias Económicas y Humanidades y Ciencias de la Educación (Psicología y Sociología); y en un encuentro organizado por el Ministerio de Salud en Educación Popular, lugares donde finalmente encontramos alguna respuesta.

Sin embargo el reconocimiento entre los pares en el interior de las organizaciones (compañeros de la cátedra, compañeros de oficina) no se presentaba.

A partir de esta discriminación de la presencia de juicios emitidos por otros y la ausencia de los mismos, pudimos formular nuestros propios juicios en relación a qué mostrar y qué reservar (ausentar) de nuestro trabajo.

Producciones: la escritura como pliegue

A partir de las construcciones –espacio, tiempo, legalidad y legitimidad–, pudimos asumir el riesgo de asomarnos al pensamiento, abriendo camino a lo instituyente. Con ellas como coordenadas fuimos configurando un nuevo lugar, un lugar donde habitar, desde donde hablar: **la escritura**.

Este nuevo lugar posible, intermedio, lo caracterizamos como "pliegue", señal que queda en la parte por donde se ha doblado algo.

⁹ Dejours, Christophe. El factor humano

Otras Salidas

Las *actas* fueron la primera escritura. Las *actas*, con el registro de cada reunión, fueron la marca o huella del camino que íbamos trazando. Pero significaban también la puesta en acto de una nueva concepción del grupo. El *acta*, según la Real Academia Española, es “la relación escrita de lo sucedido, tratado o acordado en una junta”, y en su segunda acepción “la certificación, testimonio, asiento o constancia oficial de un hecho. Por ejemplo Acta de Nacimiento”. A modo de *acta* de nacimiento “legalizamos” en la escritura el nuevo grupo.

Las *actas* fueron una de las fuentes para la elaboración del documento original que llamamos “Acerca del trabajo grupal”¹⁰, así como la bibliografía analizada, nuestros debates teóricos y experiencias. Pero “Acerca del trabajo grupal” sobrepasó sus límites: este primer documento no fue sólo la evaluación de la Primera Etapa del Proyecto, sino la bibliografía de los nueve Seminarios posteriores; acompañó también a un segundo escrito, “Refundar la capacitación”; ambos fueron las bases de ponencias en Jornadas Universitarias, e incluso del proyecto de este libro. Agregamos también en la escritura el diario de bitácora, surgido del análisis de nuestra práctica junto a la psicóloga A. Corvalan de Mezzano.

La escritura como salida, donde el libro es como la última de las puertas que debemos abrir para finalizar el proyecto; pero puerta abierta también invitando a entrar, invitando a compartir la experiencia. El libro, en definitiva, como salida a nuevas experiencias.

¹⁰ Lembo,L.; Pelaez,A; Bettoli, L. Acerca del Trabajo Grupal.

Bibliografía general

- Anzieu, Didier. El grupo y el inconsciente.—Madrid: Biblioteca nueva, 1986.
- Aulagnier, P. L. La violencia de la interpretación.—Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- Aulagnier, Piera. Los destinos del placer: alineación, amor, pasión.—Buenos Aires: Paidós, 1994.
- Ayesterán, Sabino. y otros. El grupo como construcción social.—Madrid: Plural, 1980.
- Bauleo, A. Ideología, grupo y familia.—Buenos Aires: Kargieman, 1974.
- Bion, W. Experiencias en grupo.—Buenos Aires: Paidós, 1975.
- Castoriadis, C. La institución imaginaria de la sociedad.—Barcelona: Tusquets, 1983.
- Corvalán de Mezzano, Alicia. Institucionalistas trabajando.—Buenos Aires: Eudeba, 2000.
- Dejours, Christophe. El factor humano.—Buenos Aires: Lumen, 1998.
- Del Cueto, Ana María. Grupos, instituciones y comunidades.—Buenos Aires: Lugar, 1999.
- Dubois, María Eugenia. El proceso de lectura: de la teoría a la práctica. 4ª ed.—Buenos Aires: Aique, impr. de 1995. 37 p. (Aique didáctica).
- Freud, Sigmund. Obras completas.—Madrid: Biblioteca nueva, 1968.
- . El malestar en la cultura en Obras Completas.—Madrid: Biblioteca Nueva, 1968.
- . Introducción al narcisismo Obras Completas.—Madrid: Biblioteca Nueva, 1968
- . Psicología de las masas y análisis del yo. Obras Completas.—Madrid: Biblioteca Nueva, 1968.
- Kaes, Rene y otros. La institución y las instituciones.—Buenos Aires: Paidós, 1987.
- Kaes, Rene. El grupo y el sujeto de grupo.—Buenos Aires: Paidós, 1987.

- Kernberg, O. Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones.—Buenos Aires: Paidós, 1999.
- Kochen, M. On natural information systems: pragmatic aspects of information retrieval.// En: Methodology of information med., vol.2, nº4 (1963), p. 47
- Lappasade, G. Grupos, organizaciones e instituciones.—Barcelona: Gedisa, 1977.
- Loureau, Rene. El análisis institucional.—Buenos Aires: Amorrortu, 1975.
- Maisonneuve, J. La dinámica de los grupos.—Buenos Aires: Proteo, 1980.
- Moise, Cecilia. Prevención y psicoanálisis: propuestas en salud comunitaria. — Buenos Aires: Paidós, 1998.
- Morales Calatayud, Francisco. La psicología y los servicios de salud: Experiencia de tabajo en Cuba.— Buenos Aires: UBA, 1997.
- Paz ,Octavio. El laberinto de la soledad. – [s.l. : s.n., 19—].
- Ponjuán Dante, Gloria. Gestión de información en las organizaciones.—Chile: CECAPI, 2000.
- Ponjuán Dante, Gloria. Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contactos y diferencias.—En: Ciencias de la información, 2003.
- Rasetti, María Stella. Las bibliotecas fuera de si: rompiendo las barreras.—En: EL PUBLICO y la biblioteca. Gijón: Trea, 2000. p. 49-53.
- Roudinesco, Elisabeth. ¿Por qué el psicoanálisis?— Buenos Aires: Paidós, 2000.
- Scialpi, Diana. Violencias en la Administración Pública: casos y miradas para pensar la Administración Pública Nacional como ámbito laboral.—Buenos Aires: Catálogos, 1999.
- Setién, Emilio. Tendencias actuales de la metodología bibliotecológica. – [s.l. : s.n., 19—].
- Winnicott, D. Realidad y juego.—Madrid: Gedisa, 1993.
- Yalom, Irvin D. El día que Nietzsche lloró.— Buenos Aires: Emecé, 1995.