



Construyendo demanda. Conjuntamente con una organización del estado nacional

Chaves Ochoa, P.^{1, 2, 3}; Genesio, G. M.¹; Barrionuevo, M. E.^{1,2}

¹ Servicio de Prestaciones de Psicología Organizacional: Diagnóstico, intervención y asesoramiento.

² Cátedra de Psicología Organizacional, Universidad Nacional de Córdoba.

³ Cátedra de Psicología Laboral, Universidad Nacional de Córdoba.

Palabras claves

Construcción de la demanda
Establecimiento del vínculo
Salud organizacional

Resumen

Introducción: El presente artículo comparte el momento de establecimiento de contacto y recorrido realizado para la construcción de la demanda, en una intervención realizada en institución pública de orden nacional que se llevó a cabo durante el año 2017 desde el Servicio de Prestaciones de Psicología de las Organizaciones, de la Facultad de Psicología, UNC.

Objetivos: Presentar las estrategias que se diseñaron previamente a la intervención; socializar el recorrido del pedido, los diferentes pedidos; el establecimiento del contrato con las diferentes partes de la institución y el proceso de construcción de la demanda. Además, significar los conocimientos y reflexiones desarrollados a partir de esta etapa de la experiencia.

Metodología: Desde un abordaje de la Investigación-Acción, la metodología utilizada fue de tipo cualitativa. Se tomó contacto con un sector de la institución mencionada a través de reuniones grupales, observaciones y entrevistas con miembros de autoridad para establecer el contrato de trabajo.

Resultados: A partir del trabajo entre las autoridades de la organización, el sector involucrado en esta intervención y el equipo consultor; se lograron establecer prioridades sobre las diferentes líneas de abordajes posibles desde el servicio. Los miembros acordaron con los problemas sentidos y se comprometieron, de diversas maneras, a participar en su solución.

Discusión: El proceso de construcción de la demanda estuvo acompañado por el permanente re - pensar en el rol del Psicólogo que se pone en juego. Al trabajar con el sufrimiento y el malestar sentido por una institución, propiciar los espacios para permitir la circulación de conversaciones mediante las cuales se



Atribución – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original. Esta licencia no es una licencia libre.

1. Introducción

Se presenta aquí una experiencia que desde el Servicio de Prestaciones de Psicología de las Organizaciones dependiente de la Facultad de Psicología, UNC, se brindó a una institución pública de nivel nacional, durante el transcurso del año 2017. Puntualmente, se abordará el momento de establecimiento inicial del contacto; los diferentes pedidos



que llegaban al equipo que realizó la intervención; y lo avatares en el recorrido y construcción de la demanda.

La intervención se inicia a partir de la solicitud de una autoridad institucional, que refería preocupación por diferentes hechos de violencia y agresión verbal que se estaban dando eventualmente, pero con reiteración entre los trabajadores de un mismo sector, aunque ocasionalmente también se habían visto afectadas personas de otros sectores cercanos.

Los primeros contactos que se mantuvieron con los habitantes de la institución, se dieron a partir de una propuesta presentada a las autoridades de la misma, orientada principalmente a una exploración diagnóstica, que incluyó el relevamiento de información y la elaboración de un diagnóstico colaborativo y conjunto con el área en la que se trabajó. En este momento, es necesario mencionar que todas las entrevistas guardan un carácter de estricta confidencialidad y todas ellas (tanto los espacios grupales como individuales) fueron de participación voluntaria.

Posteriormente, se presentan algunas necesidades que surgieron en los espacios de trabajo, y su correspondiente interrelación con el contexto vivido en ese momento por la institución. De este modo, se construyeron acuerdos preliminares de trabajo que permitieron el abordaje de diversas situaciones y en particular del escenario por el que habíamos sido convocadas; todos los participantes de los espacios propuestos, reconocían al mismo, como de violencia; avalando así la manera en que se expresaba el pedido inicialmente.

Finalmente expondremos los acuerdos necesarios que se generaron en el pasaje del pedido a la demanda (Altschul, 2000), logrando establecer los vínculos pertinentes para la intervención realizada. De este modo, se pretende dejar expuesto el recorrido llevado adelante para llegar a establecer el contrato de trabajo que rigió la intervención durante gran parte del año 2017.

2. Objetivos

Compartir las reflexiones del equipo de extensión sobre el inicio de una experiencia, la transferencia de conocimientos y los problemas emergentes en una realidad organizacional.

Presentar la manera en que se estableció el vínculo entre la organización demandante y el equipo consultor.



3. Metodología

3.1. Participantes

Todo el proceso de intervención fue enmarcada por la Investigación - Acción; particularmente el momento que nos aboca, tuvo un marcado carácter clínico y participativo, que se consideró adecuado para trabajar simultánea y alternativamente con los actores involucrados; donde la escucha de lo que acontece en presencia del Psicólogo, es clave.

La metodología es de tipo cualitativa para el análisis y procesamiento de información; basado en la organización de los datos recolectados, mediante el uso de categorías, comparadas constantemente con conceptos teóricos, y analizadas para encontrar relaciones entre ellas. La posición metodológica escogida es formulada en base a un diseño flexible, destacando la importancia del dato único y la significación de las insistencias encontradas (Barrionuevo, 2010). La experiencia permite ampliar y profundizar el conocimiento, no simplemente recopilando datos sino otorgándoles un significado a través de su análisis.

Las herramientas metodológicas utilizadas fueron las siguientes:

- Registros en diferido de Observación Participante: es el proceso que faculta a aprender acerca de las actividades de la organización, en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades (Kawulich, 2005).
- Entrevista Abierta y en profundidad: la libertad es suficiente como para permitir que el entrevistado configure el campo de la entrevista.
- Entrevistas a Informantes Claves: al comienzo del estudio ayudó a tener una idea clara de los temas pertinentes en esta institución. El término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico.
- Revisión Bibliográfica: detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos de la intervención. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2004).
- Espacios grupales de establecimiento de contrato y trabajo de la demanda.



El servicio de Prestaciones en Psicología Organizacional, por su parte, conformó un equipo de tres profesionales que llevaron adelante la intervención. Además, se contó con la escucha en diferido de otra Co-Coordinadora del Servicio, importante para el proceso y reflexión permanente.

4. Resultados

- PRIMER MOMENTO

El establecimiento del vínculo se dio entre el equipo que debe escuchar un problema que preocupa y afecta a la organización, con los miembros que ofician de voceros, en este caso la autoridad máxima de la institución. Altschul (2000) sostiene que tal vínculo inicial solo existe en las expectativas; en función del nivel de crisis sentida, el grupo requirente jugará esta problemática de resistencias y garantía frente a la pericia del consultor que maximiza su posición de escucha, posición crítica y de tolerancia ante un relato que se dramatiza en la presentación.

En este intercambio que se produce, interesan la construcción de estrategias a partir de los siguientes ejes: -Necesidades sentidas por voceros de la organización, -Construcción de acuerdos preliminares, - Circulación de necesidades, etc. Considerando la distinción de Altschul (2000) sobre pedido y demanda, el primero es realizado por una persona que ha detectado una necesidad, una oportunidad de intervención; mientras que la demanda surge cuando hay aval y consenso de parte de todos. En este caso la demanda es reformulada, es decir, conversada con los interesados, para dilucidar qué del pedido inicial puede ser tratado como demanda.

- NECESIDADES SENTIDAS POR VOCEROS DE LA ORGANIZACIÓN

En los primeros acercamientos se mantuvo una posición en la que, al decir de Rockwell (1987, p.9), se “aprende del otro, partiendo de la convicción de que no se conoce, o no se comprende, qué es lo que sucede, ni cómo se interpretan determinados asuntos en el contexto en el que pretendemos trabajar”. Los problemas en la vida organizacional son diversos y suceden en tiempo real: a modo de revoltijos, situaciones desordenadas (Le Boterf, 2006).

No es fácil resolver los problemas del trabajo y no es fácil convocar a otros adultos a colaborar en este sentido. Al decir de Altschul (2000), el pedido se expresa de diversos modos: por un lado, defendiendo la “manera actual de hacer las cosas”; por el otro, se



activan fantasías de resoluciones “cosméticas” por parte del consultor, con las que se puede salir del apuro y seguir adelante.

El crear espacios para generar comunicaciones sanas, fue fundamental para conocer la institución, qué objetivos persigue, cómo se organiza las tareas y se estructuran los roles, escuchando, al mismo tiempo, las necesidades existentes.

Generalmente, con la solicitud de una intervención en cualquier organización, se acompaña un pedido/encargo por parte de quien lo solicita. En este momento, Schvarstein (2002), menciona un “dilema” de todo consultor, entre satisfacer el encargo de la persona o grupo gestor que se pone en contacto con él, y en propiciar, previo a toda otra operación, la inclusión de las necesidades del resto de los miembros de la organización.

En este sentido, para este equipo “ningún pedido de una persona es suficiente para canalizar una demanda, al menos hasta que ésta no se vea apoyada por un grupo que agregue otra perspectiva” (...) “la demanda existe en la medida en que haya aval, esto implica la predisposición a recoger y confrontar información por parte de quienes ocupan posiciones, y la posibilidad de instaurar la participación de quienes se verán afectados por el proyecto” (Altschul, 2000 p.62).

- CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS PRELIMINARES

A partir de la primera entrevista mantenida entre autoridades de la institución y miembros de este equipo, se elabora un plan de trabajo, que es presentado y aprobado.

En este momento, se coordinaron reuniones grupales para presentar a todos los involucrados el plan de trabajo propuesto, invitando a participar voluntariamente, destacando el carácter confidencial de todo lo que se converse allí. Como lo plantea Montenegro (2006), las conversaciones en los contactos preliminares son abiertas, explorando las posibilidades de entablar compromisos que inauguren el espacio de trabajo en conjunto y negociando el sentido y lugar de la intervención para los miembros de la institución.

La propuesta de trabajo fue recibida con mucha expectativa; hubo gente que se abstuvo de involucrarse en ese momento y otros que comenzaron de inmediato a hablar de los diferentes problemas que tiene el área en cuestión, reforzando la iniciativa de las autoridades de tomar la decisión de llamar al Servicio ante las situaciones que se estaban viviendo.



Con respecto a los que les fue más difícil participar, aunque no es el tema que nos convoca en este momento y no nos explayaremos mucho en este sentido, sí hacemos notar que usaban diversas frases, a modo de defensa aprendida; “no tener problemas con nadie”, que “el problema es de otros”, “Yo vengo hago mi trabajo y me voy”, entre otras; estos trabajadores no asistían a los espacios voluntarios que habíamos propuesto, por lo cual el equipo tuvo que generar diversas estrategias, hasta que finalmente todos pudieron involucrarse en el tema y hacer propios los temas que afectaban la cotidianeidad del sector.

En las primeras entrevistas individuales, los miembros de la institución mencionan dificultades relacionadas a conflictos interpersonales en una de las áreas operativas, lo que traía como consecuencia malestar en el trabajo, fallas procedimentales, y hasta algunos sumarios por violencia entre compañeros. El pedido se basaba en poder resolver colaborativamente, esto último.

Cuando se presentan dificultades en las relaciones interpersonales, cuando resulta difícil organizarse en torno a un proyecto común, es necesario tanto trabajar con las bases como con quienes tienen responsabilidad de conducción del área involucrada. En este sentido, Schlemenson (2013) plantea que “cuando se observa un conflicto organizacional determinado y, dentro de él, la expresión de una problemática interpersonal, es necesario primero descubrir los factores organizacionales que facilitan la emergencia del conflicto o lo retroalimentan, antes de interpretarlo como la expresión de motivos personales entre los actores (p.41).

- CIRCULACIÓN DE NECESIDADES

Las autoridades nos llamaron principalmente, como se mencionó con anterioridad, por conflictos interpersonales que adquirían rasgos de violencia intolerable para los miembros del área, afectando las tareas cotidianas, tal como lo expresa un entrevistado: “la situación me desbordó porque se mataban, incluso cuando una trabajadora tenía que darle un papel a otra me lo entregaba a mí para evitar el contacto entre ellas” (Fragmento de entrevista, 2017)

Se fueron sistematizando algunos datos a destacar; en primera instancia, nos encontramos con diferentes posturas en relación al pedido inicial: Por un lado, algunos trabajadores, no mencionan situaciones de violencia, negando todo tipo de malestar o minimizando situaciones que era necesario considerar como relevantes (como la apertura



de sumarios entre compañeros). En este sentido, Argyris (2001) define a las defensas organizacionales como “una política, una práctica o una acción, que impide que los participantes experimenten una incomodidad o una amenaza y que, les impide descubrir las causas de dicha incomodidad o amenaza”. Por el otro, grupos en los que no se podía hablar de otra cosa, más que de situaciones de violencia cotidianas entre compañeros.

A modo de síntesis, se detectan diferencias de visiones que afectaba las actividades diarias, las maneras de interpretar los procedimientos y las tareas.

Sensación de que te “serruchan el piso”. Algunos trabajadores mencionaron el temor de solicitar colaboración a los compañeros, lo que resultaba en tareas aisladas, sin lograr establecer un proceso de trabajo fluido ni trabajo en equipo entre miembros del sector.

Lo anterior, se refleja en la falta de solidaridad entre compañeros (“acá pedís ayuda y te dicen “fijate para otra vez”; por ejemplo: “dejo todo listo, ya me tengo que ir y le digo a una compañera ¿vos podés servir el café?, está todo listo, es eso nomás y me contestó: y no sé, fijate si te autorizan una hora extra”)

Todas las áreas entrevistadas mencionan la ausencia de reconocimiento por parte de las autoridades, no sólo de área, sino también de la institución, y hasta de los compañeros mismos. Mencionan una sensación de “invisibilidad” de las tareas que realizan.

Algunos mencionan que “Todos sabemos todo, lo que facilita que, si alguno falta o se pide un día, el resto puede resolver alguna situación particular”. Sin embargo, en situaciones particulares, se llegaban a generar conflictos porque algunos consideraban que, ante la ausencia de un compañero, las tareas quedaban descubiertas con el siguiente fundamento, “no eran mis funciones” cubrirlas.

Relatos en los que no se reconocían conflictos entre los trabajadores. “Ellos se llevan bien con todos, tanto laboral como personalmente. Y que, si por ahí tenían conflictos, no dejaba que eso interfiera en su tarea”.

Posturas individualistas, mencionando que “el problema es de ellos, que resuelvan ellos”, sin tener en cuenta por ejemplo que la organización del trabajo requiere de la conexión entre pares.

En esta instancia, el equipo se encuentra con una situación particular, que generaba conflictos entre mandos medios de la institución, y que hasta el momento no había sido



mencionado en reuniones grupales o individuales. El área que había solicitado el Servicio, poseía un jefe que no estaba avalado formalmente, de oído todos sabían que esa persona ocupaba la función, pero no le adjudicaban la autoridad necesaria para desempeñarse. Esta situación, generaba que algunos trabajadores, soliciten autorizaciones, informen sobre situaciones de tareas puntuales, o consulten sobre alguna duda a la autoridad anterior; lo que demuestra dificultades importantes en la estructura y su distribución de roles y funciones. Al decir de Schlemenson (2013) “La estructura ejecutivo - jerárquica ofrece un conjunto de principios ordenadores que dan marco y unidad de sentido a la organización, al tiempo que sostiene los procesos de trabajo que requieren integración y coordinación en función de los resultados esperados”. (p.49)

- CONSTRUCCIÓN DEL ENCARGO / DEMANDA

Resultan interesantes los aportes de Roberto Montenegro (2006) que desde la perspectiva socio-analítica, presenta la idea de que el encargo no es transparente; “(...) el plano de lo manifiesto, que le da esa transparencia y esa legitimidad, oculta otras dimensiones implícitas que operan desde aquello que ha sido desplazado en el propio proceso de manifestar una identidad. De allí deriva la necesidad de que el equipo consultado se aboque al análisis del encargo.” (p.36) como esos pliegues institucionales que dejan luz sobre lo que es posible mostrar en un determinado momento socio histórico; pero a su vez y en simultáneo, invisibilizan las cuestiones menos saludables.

De la información relevada en un primer momento, surge la necesidad de comprender cómo se daban las dinámicas interpersonales en ese área, buscando optimizar la gestión de trabajo interno, mejorar las condiciones organizacionales, apuntando y promoviendo condiciones que favorezcan la salud en el trabajo y por ende en el área abordada.

Al finalizar esta primera etapa de la intervención, se rescató la importancia de las autoridades de solicitar el servicio, reconociendo un malestar general y la predisposición de la mayoría de los miembros del área en participar activamente del proceso.

Al mismo tiempo, nos encontramos con una institución en la que la tarea era marcadamente individualista, sin cooperación entre compañeros. Las reuniones de equipo o de área no existían, y no había un espacio para el desarrollo de los trabajadores.

Sin embargo, de la sistematización de la información recolectada en la primera etapa de trabajo, se construye la idea de que el incidente crítico por el que es contratado el



Servicio, es producto de una historia de trabajo compartido entre los miembros del área, que visibiliza determinados escenarios y al mismo tiempo oculta otros; pero sin embargo todas las personas quedan involucradas de diferentes maneras. Algunas situaciones, se relacionaban principalmente con la falta de esclarecimiento sobre las autoridades / autorizaciones del área.

Hay diferentes momentos que llevan a esta organización a intentar silenciar aquellos eventos o circunstancias que resultan dolorosas. Una de ellas, puede estar relacionada a la falta de registro de los trabajadores de la situación problemática, señalando el problema como “de los demás”. Pero también, al decir de Ulloa (en Taber & Altschul, 2005) “La dinámica institucional se juega entre las violentaciones que los individuos ejercen sobre la institución y la que ésta vuelve legítima sobre los individuos”.

En esta dependencia del estado Nacional cabe lo que Taber y Altschul (2005), definen como un silencio dinámico, donde se puede modificar lo que se elige callar, al estado de cosas que se escuchan y se convierten en un “no hablar” de ciertos aspectos de la realidad. En este proceso, se calla aquello conocido, pero al mismo tiempo se lo difunde en el ejercicio mismo de su dinamismo. Los autores refieren como silenciamiento, a ese momento por el que aquel silencio se instituye y la comunicación queda interrumpida a propósito, por diferentes motivos que en el transcurso del proceso de acompañamiento a la organización se van develando.

Y es en este punto, donde como psicólogos promotores de la salud en esta organización se interviene, fomentando la reflexión permanente de manera instituyente, develando no solo el silencio, sino también el silenciamiento “del que cada cual se cree ajeno” (Taber y Altschul, 2005).

5. Discusión

El Programa Innovación, Sustentabilidad y Calidad de Vida en las Organizaciones de la Facultad de Psicología, UNC, tiene por objetivo, entre otros, brindar asistencia técnica a diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas (<http://psyche.unc.edu.ar/secretaria-de-extension/programas-de-extension>).

A lo largo de este escrito, se intentó dejar expuesto las primeras aproximaciones que como profesionales tuvimos en esta organización de nivel nacional. En este sentido, el pasaje que se dio del pedido a la demanda (Altschul, 2000), tuvo implicancias técnicas de



diversa índole; por ejemplo en el cronograma de actividades establecido previamente; también, a lo largo de la intervención fueron apareciendo aspectos que en un principio permanecían ocultos, pero que eran necesarios tenerlos en cuenta al momento de realizar nuestro aporte, definiendo e interpelando, al mismo tiempo, el rol del psicólogo en constante construcción.

La escucha, la negociación de sentidos y renegociación de acuerdos, permitieron en esta instancia que la gente se involucre en accionar una solución al problema sentido.

Debieron tomarse decisiones técnicas y metodológicas sobre la marcha del proceso; en este punto, se rescata lo central de las metodologías cualitativas y la importancia del diseño flexible, lo que posibilitó que los trabajadores se involucren y viéndose comprometidos como miembros activos de la solución.

Si bien el presente artículo pretende exponer la primera etapa de una intervención realizada, el proceso continuó durante todo el año 2017, logrando promover la circulación de la palabra, eje que estuvo presente durante todo el proceso de intervención. Además se promovió la visibilización de esquemas de autoridad presentes en la realidad cotidiana, aunque ocultos en los pliegues institucionales, lo que otorgó mayor confianza y claridad.

Como cierre, en el espacio de construcción de demanda se logró dar pie a espacios donde se prioriza, por parte de todos los participantes, la palabra, conversar sobre los problemas, dar mayor centralidad a las tareas que a los conflictos o situaciones adversas. Además otro logro fue el de generar espacios donde crear de manera colaborativa la resolución de situaciones en la que la falta de expresiones iniciaban malestares que quedaban sin resolver; apuntando a un cambio paulatino de la manera de relacionarse de sus miembros, en pos de una mejor calidad de vida organizacional.

Referencias

- Altschul, C. (2000). *Estar de Paso: Roles y Competencias del Consultor*. Buenos Aires. Granica.
- Altschul, C.; Taber, B. (2005). *Pensando Ulloa*. Ed: Libros del Zorzal. I.S.B.N : 9871081618
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México. Ed. Oxford



- Barrionuevo, M.E.; Cravero, V.E.; Lanfranchi, C. (2010). Perspectivas Psicológicas en el Abordaje de las Organizaciones. Córdoba U.N.C. Material inédito
- Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, (2004). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Interamericana Editores S.A. México. ISBN: 978-607-15-0291-9
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. FORUM: Qualitative Social Research. 6 (2), Art - 43. Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- LE BOTERF, G. Ingeniería de las Competencias. Gestión 2000. Barcelona. 2001. (Digital)
- MITNIK, F. (Coord.). Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2006.
- MITNIK, F. y DESCALZI, R. Capítulo 13. El Sistema de Diagnóstico: aprendizajes y rediseño.
- BOLOGNA, E. y FRAIRE, V. Capítulo 15. Evaluación de impacto: la medición ex post.
- Montenegro, R. (2006). La orientación socioanalítica en organizaciones públicas: El análisis del encargo como instancia institucional. Presentado en 2004 en Facultad de Psicología Universidad Nacional de Córdoba. Actas Foros de Psicología Organizacional.
- Pan, M. (2018) Material inédito Cátedra de Psicología Organizacional U.N.C.
- Schlemenson, A. (2013). Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. Buenos Aires. Granica
- Schvarstein, L. (2002). Consideraciones Preliminares para Pensar la Práctica del Análisis Organizacional en Contextos Específicos. Poiésis. Revista Electrónica de Psicología Social. FUNLAM Num. 5. ISSN 1692-0945.
- Rockwell, E. (1987). Reflexiones sobre el proceso etnográfico. Documentos del Departamento de Investigaciones Educativas. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional: México. D.F.