GRUPOS DE REFLEXIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES

Marina Ravenna Selvatici[1]

GRUPOS DE REFLEXÃO EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

RESUMO

A perda do marco de segurança que ofereciam as instituições, a precariedade do mundo do trabalho dão lugar freqüentemente a um estado de sofrimento difícil de pôr em palavras, no sujeito, no grupo e nas organizações. Em algumas circunstâncias a procura de intervenção não é explícita, e manifesta-se através de certos indícios não sempre claros. O Grupo de Reflexão é uma ferramenta muito útil para se trabalhar as crises no âmbito do trabalho. Este dispositivo pode realizar-se seja com integrantes provenientes de diferentes entidades, seja como parte de uma modalidade de intervenção chamada Auditoria de Clima Interno. Esta é proposta como uma Investigação/Ação que procura trabalhar as situações de sofrimento institucional com a participação e o compromisso daqueles que integram a organização. O trabalho com este dispositivo procura criar um âmbito transicional, uma possibilidade de metabolizar e transformar situações potencialmente nocivas resgatando a polifonia e a polissemia, dando lugar a vozes e sentidos heterogêneos.

Palavras-chave: Grupos de Reflexão – Sofrimento – Organizações

[1] Psicóloga, miembro titular de la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo. Ex Directora del Instituto de Psicoanálisis de las Configuraciones Vinculares. Responsable de las Relaciones de la AAPPG con la Universidad de Lyon 2, Francia.

REFLECTION GROUPS IN WORK ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The loss of the security frame offered the by institutions, the precariousness of work give often rise to a suffering state not easy to be verbalized by the subject, the group or the organization.
Sometimes, the request for intervention is not explicit and expresses itself through some signs not always clear. The Reflection Group is then a very useful tool to work with crises in the work field. This device can be set either with people from different organizations, or as a part of a kind of Intervention called Internal Climate Auditing. This is proposed as a Research/Action to work with the institutional suffering situations, with the participation and the involvement of those who belong to the organization.
The work with this device tries to create a transitional space, looking for metabolizing and transforming some potentially noxious situations, and rescuing the polyphony and the polysemy, giving place to the heterogeneity of voices and senses.

Key words: Reflection Groups – Suffering - Organizations

GRUPOS DE REFLEXIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES

RESUMEN

La pérdida del marco de seguridad que ofrecían las instituciones, la precariedad del mundo del trabajo, dan lugar frecuentemente a un estado de sufrimiento difícil de verbalizar en el sujeto, el grupo, la organización. A veces la demanda de intervención no es explícita y se manifiesta a través de ciertos indicios no siempre claros. El Grupo de Reflexión aparece como una herramienta muy útil para trabajar las crisis en el ámbito laboral. Este dispositivo puede realizarse ya sea con

integrantes provenientes de diferentes entidades, ya sea como parte de una modalidad de Intervención denominada Auditoría de Clima Interno. Esta se propone como una Investigación/Acción que busca trabajar las situaciones de sufrimiento institucional con la participación y el compromiso de los que integran la organización. El trabajo con este dispositivo intenta crear un ámbito transicional, una posibilidad de metabolizar y transformar situaciones potencialmente nocivas, rescatando la polifonía y la polisemia, dando lugar a la heterogeneidad de voces y sentidos.

Palabras clave: Grupo de Reflexión – Sufrimiento - Organizaciones

Las instituciones, en función de su objetivo, y teniendo en cuenta que esta división reviste un cierto carácter de arbitrariedad, presentan un cierto nivel de *producción* que las pone en relación con el afuera, y una demanda de sostén y seguridad de sus integrantes, nivel que podríamos llamar de *mantenimiento* que tiene que ver con las relaciones, ligadas al adentro, donde prevalece el nivel de lo imaginario.

Desde este nivel, las instituciones deberían ofrecer representaciones comunes y matrices identificatorias. De ahí que la pertenencia a las mismas representaría un marco de seguridad y de cierta estructuración.

La pérdida de las certezas de la modernidad, período fundado sobre una cierta permanencia de las significaciones sociales, atenta contra ese marco de seguridad.

Las condiciones laborales presentan hoy en día una situación de incertidumbre a veces insoportable cuando el mundo del trabajo se vuelve precario. Esta condición se vuelve especialmente traumática para aquellos que establecen vínculos de mucha dependencia con el medio que los rodea. Sin embargo, muchas veces no transmiten ese sufrimiento.

Mellier (2006)[2] señala que se trata de un sufrimiento poco explícito y a veces no verbalizado y sin embargo con efectos en el sujeto, en el grupo y en la organización.

Quiero poner el acento en esta falta de demanda, porque condicionará, en ciertas ocasiones, nuestro modo de intervenir.

La escasa oferta laboral tiene consecuencias aún en quien tiene trabajo, con situaciones de mucha exigencia que producen malestar, malestar que a veces se llega a negar en prol de un lugar ilusoriamente a-conflictivo. Establecimiento de un pacto narcisista alienante para sostener la pertenencia por encima de todo cuestionamiento.

La inserción en un sistema social, a través de las organizaciones e instituciones que lo conforman, absorbentes pero también estructurantes, implica siempre un cierto grado de renuncia, "un *abandono o borramiento de una parte de la realidad psíquica propia del sujeto singular" (*KAËS,1995.p.240*)*.

Sin embargo, y deseo insistir en esta hipótesis, producto de numerosas observaciones en las situaciones laborales, en ciertos casos *esta renuncia resulta excesiva, en tanto se pierde no sólo la capacidad de sostener las propias ideas o emociones, sino hasta de reconocer o registrar ciertas situaciones de malestar*, con una imposibilidad de cuestionarse y repensar la propia posición y las identificaciones que se juegan en relación con la institución.

Se llega a producir una *naturalización de ciertas situaciones disruptivas*, que atenta contra la apropiación grupal y subjetiva de un lugar, una función, una potencialidad.

Esta falta de registro, puede determinar una falta de demanda, lo que a veces hace invertir el movimiento de solicitud-respuesta de intervención, haciendo que quede en primer plano la oferta del profesional, basada en indicios o indicadores de malestar y no necesariamente en una demanda explícita.

[2] Informação fornecida por Mellier, D. em pratiques Psychologiques, France, email. 2006.

El stress en las situaciones laborales

La naturalización de ciertas situaciones disruptivas es generadora de efectos tóxicos para el propio sujeto. Esta toxicidad proviene no sólo del malestar en sí, sino de la imposibilidad de ponerlo en palabras y a veces hasta de sentirlo como tal.

Sin embargo se produce una respuesta interna que suele pasar inadvertida para el propio sujeto, pero que a la larga puede llevar a lo que se llama *burn-out* (síndrome de estar quemado) o desgaste profesional.

Los síntomas pueden ser de carácter psicosomático, de actitudes relacionadas con lo laboral, como por ejemplo reiteradas ausencias como defensa frente a un ahogo auto o heterocensurado, es decir cuya expresión no se permite el sujeto o no tiene cabida en la organización, dificultades para trabajar en equipo, alteraciones emocionales de toda índole, fatiga crónica, violencia, alcoholismo, que se manifiestan no sólo en el espacio laboral, sino también para disponer del tiempo libre (adicción al trabajo).

Es un tipo de stress entendido como desequilibrio entre las demandas y las capacidades para hacer frente a esas demandas.

Algo que se busca como estructurante de la propia vida, en realidad es incierto (no da lugar a las certezas mínimas necesarias) y efímero. Amenaza de desempleo. Sensación de estar ocupando un lugar prescindible o de poder ser intercambiado fácilmente por otro. Angustia de no-asignación pero también vivencia de quedar fuera de la sociedad, de dejar de existir, vivencia de inestabilidad, de provisoriedad.

Se establece una relación muy peculiar con el tiempo, donde la necesidad de sostenerse en el lugar da lugar a un cierto aplastamiento de la temporalidad psíquica.

¿Qué significa esto?

El registro del pasado, que da cuenta del propio recorrido y de cómo se llegó al lugar donde se está, se encuentra en cierto sentido borrado.

El futuro, en cuanto a proyectos, desarrollo de carrera, ya no tiene la cierta *linealidad* que podía presentar en la modernidad. También se presenta como incierto.

Por lo tanto lo que prima es el presente, con la permanente necesidad de sostener el lugar.

Lo incierto y lo precario en los vínculos laborales van en contra de cierta necesidad de pertenencia y de durabilidad.

En el desequilibrio entre las demandas y la capacidad para hacer frente a esas demandas interviene no sólo una carga o responsabilidad excesiva sino también un tipo de trabajo que no tiene en cuenta la capacidad de quien lo realiza, con la consiguiente insatisfacción crónica de no ser valorado o no poder desarrollar las propias posibilidades.

A esto se agregan a veces otras voces no reconocidas como tales: demandas internas vinculadas con modelos recibidos, exigencia de ideales y "deudas" intergeneracionales, demandas provenientes de la historia vincular que vuelven al sujeto más vulnerable a los requerimientos laborales.

Un empresario, integrante de un grupo de Reflexión menciona: Yo siempre fui alguien dedicado al trabajo... siempre creciendo, siempre hacia delante... hacia arriba, más bien. Me acuerdo cuando me recibí. Al entregarle el diploma a mis padres, me dijeron: "Confiamos en vos. Seguramente tendrás un futuro brillante que nos compense por nuestras penurias".

La dificultad para investir un porvenir diferente al pasado y la consiguiente ruptura suele traer resistencias y temores frente a lo nuevo.

Cuando la oferta de pertenencia exige una escasa distancia con la organización, representa un sostén para una identidad precaria pero tiene el costo de un pacto alienante. Si se constituye en el único dador de identidad, pueden presentarse alteraciones de los límites subjetivos que se diluyen en la pertenencia institucional.

Reducción de sentido y vulnerabilidad

Se produce así una *reducción de sentido*, cercana a lo que Kaës (1996) denomina *discurso monofónico*. Este reconoce un único sentido, una sola voz, en busca de no expresar o evitar el conflicto y no entrar en crisis. El mismo stress provoca una pérdida de perspectiva, un modo de aferrarse a la situación patógena que desgasta el aspecto reticular y múltiple que tiene que presentar el apuntalamiento para preservar espacios de salud.

La reducción de sentido puede dar lugar a una situación paradojal. A mayor sufrimiento, mayores dificultades para tomar distancia de la empresa o para apoyarse en otros grupos de referencia con el consiguiente encierro y sufrimiento.

Si el conflicto se da dentro del equipo de trabajo, tiene características grupales pero también organizacionales. A veces en los grupos de trabajo se producen enfrentamientos por un lugar vivido como único, donde no se pueden incluir diferentes funciones, inercia o hiperactividad avasalladora de otros sectores, competencia, dificultades en la inclusión de la alteridad.

Algunos equipos no muestran ningún conflicto entre sus integrantes, en el nivel de sus relaciones, nivel de mantenimiento, diríamos. Pero si se dan ciertos indicadores de malestar en lo que sería el nivel específico de la tarea; por ejemplo, largas listas de espera de pacientes, en los hospitales, reiterados errores en ciertas etapas de la producción.

Estos indicadores se constituyen en *indicios* que pueden dar lugar a una demanda de intervención.

En otros casos, el malestar es más explícito en el equipo mismo, y la tarea puede verse afectada o no.

El equipo de trabajo es un conjunto intersubjetivo que tiene una determinada inserción institucional.

Esto hace que tenga una historia, que muchas veces sus integrantes desconocen.

Este "pasado silenciado", que muchas veces tiene que ver con lo fundacional, es un elemento fundamental para entender qué situación

enquistada y no elaborada a lo largo del tiempo puede estar pulsando, situación cuyo sentido se halla encriptado.

Esta dimensión del análisis permite mantener una escucha más allá de los hechos actuales, de lo que intenta expresarse en lo que ha sido negado en el origen de la institución, señala Mellier[3].

La reconstrucción de la historia se vuelve una co-construcción realizada por el equipo en situación de trabajo con el profesional.

Puede haber malestar en los vínculos, vivencia tanto individual como grupal de exclusión, de no-lugar (relación sujeto-grupo y grupo-organización o sujeto-organización), descalificación, confusión en la distribución de funciones, en los niveles de decisión, desmotivación.

Por lo general, esto no puede ser compartido ni puesto en palabras en la situación laboral, aún en el caso de que haya alguna percepción de esta situación. Sobre todo cuando se comienza a ascender en la escala jerárquica, existe el temor de ofrecer una imagen de *vulnerabilidad* peligrosa para la propia estabilidad en el trabajo.

Entonces todos estos registros, que podrían aportar informaciones beneficiosas no solo para los integrantes sino también para la organización, son desestimados o borrados, dando lugar así a un recurrente y creciente encierro subjetivo, y a una búsqueda de alineación a ultranza con los objetivos de la empresa, perdiéndose el espacio necesario sujeto-organización.

De hecho, en un sondeo donde se quiso investigar la autopercepción del nivel de stress en el ámbito empresario, se pudo detectar que la mayor parte de los participantes estimaba que su stress era superior al promedio del de sus pares", lo que además de denotar un alto nivel de sufrimiento personal, es un indicador de que es peligroso hablar de stress con otros en la empresa. De ahí un mayor grado de desconocimiento de la situación general, una menor posibilidad de comparar y aun de compartir, lo que incrementa el sufrimiento al quedar relegado en el interior del propio sujeto.

[3] Informação fornecida por Mellier, D. em Pratiques Psychologiques, France, email. 2006

En cambio el cotejo es más parejo en relación con los amigos no pertenecientes a su misma empresa. Interviene en parte una mayor posibilidad de tocar ese tema con amigos que con colegas.

¿Qué pasa con las situaciones laborales? ¿Son los sujetos meros elementos de un sistema? ¿Cómo salirse de ese *reduccionismo*, cómo acceder a un cierto nivel de crisis entendida también como posibilidad de cambio, sin negar el conflicto. ¿Cómo sostener un nivel de organización de los vínculos instituidos que no resulte perjudicial para sus integrantes?

¿Cómo enfrentar la exigencia de no trabajo psíquico impuesta por la intersubjetividad (y la organización) a la psiquis que aparecen en los *pactos alienantes*), "exigencias de desconocimiento, de no pensamiento o de renuncia al pensamiento", (KAËS,1991,p.263) recuperando el necesario trabajo psíquico que da un lugar como sujeto?

¿Cómo reintegrar esos aspectos alienados cuando muchas veces esta alienación está sostenida por modalidades de inserción en las organizaciones laborales?

Del discurso monofónico a la polifonía de los discursos.

En un pacto narcisista alienante, señala Kaës (1991), el discurso deviene *monofónico*, el sujeto tiende a escuchar solamente una voz. Deviene *sordo a sus divisiones y sus conflictos* ¿Cómo rescatar la crisis y recuperar o generar la polifonía, con sus resonancias y disonancias?

En ese sentido, *los grupos de Reflexión*, constituyen un dispositivo privilegiado para trabajar en estas situaciones.

La posibilidad de establecer un espacio grupal dentro o fuera de la organización busca crear un ámbito transicional, una posibilidad de metabolizar y transformar situaciones potencialmente perjudiciales, rescatando la *polifonía* y la polisemia, o sea dando lugar a la multiplicidad de voces y de sentidos.

Destacamos el valor del grupo de Reflexión como instrumento de saneamiento y prevención institucional y lo que representa la posibilidad

de instituir un espacio donde se intente hacer circular libremente la palabra.

Implica la posibilidad de establecer un nivel de horizontalidad que posibilite, a través de un trabajo con el propio lugar en el grupo, salirse de los lugares asignados establecer una apertura y acercarse al conocimiento de la alteridad del otro y de las relaciones grupales.

Pero hay veces que el sufrimiento se halla muy encriptado en algunos sujetos y no se produce un pedido de la organización.

Es allí cuando no surge una clara demanda. Ese sufrimiento *casi mudo*, puede ser señalado por otros o por *indicios* que podrán determinar una oferta de dispositivos que permitan desplegar las vivencias de sufrimiento.

Resulta entonces muy interesante la propuesta de trabajar con integrantes de diversas empresas. En efecto, si tenemos en cuenta la tendencia a silenciar o hasta a denegar esas vivencias de sufrimiento frente a los colegas integrantes de una misma organización, por temor a mostrarse *vulnerables o débiles*, su expresión se ve facilitada cuando ésta no acarrea *amenazas* al desarrollo de la carrera.

Estos, pertenecientes a organizaciones heterogéneas, de distintas áreas, son convocados a participar en Grupos de Reflexión. Se busca identificar las situaciones que producen stress, en el ámbito laboral o en situaciones críticas de la vida cotidiana.

No es un espacio de descarga, de catarsis, sino de recuperación de la multiplicidad de voces, inclusión del otro y del otro de uno. No se busca sólo de señalar los significantes comunes, también se favorece una escucha y una elaboración diferenciales. Es importante dar lugar a la variedad y la diferencia, a diferentes perspectivas, al reconocimiento de la alteridad.

La piel grupal que se va creando ya desde el primer encuentro muestra a las claras el efecto del apuntalamiento del grupo.

De entrada se rompe con el aislamiento que caracteriza a este tipo de sufrimiento. También aparece la posibilidad de intercambiar recursos, respuestas creativas. Básicamente se convierte en un espacio donde se intentan recuperar las palabras, facilitar la circulación de las

asociaciones libres. Recuperación del trabajo psíquico de la intersubjetividad.

El sujeto se inserta en una organización con una historia personal, familiar y un recorrido previo que lo vuelven más o menos permeable o más o menos alienable a la organización. Pero la incertidumbre laboral puede ser un caldo de cultivo para que se produzcan estos efectos tóxicos.

Es indudable, señala Schwarstein (2002), que la lógica de una organización suele estar lejana de la incertidumbre y la autonomía del sujeto.

Pero también es cierto que hay organizaciones que dan cabida al conflicto y otras que buscan minimizarlo, negarlo o eliminarlo.

Dependerá también si en la organización prevalece la verticalidad, con una búsqueda rígida de alineación con los objetivos de la empresa, y un sostenimiento del orden jerárquico constituido, o si en ella se da cabida a un intercambio más horizontal y a posibilidades de negociación, o al reconocimiento de situaciones de crisis, lo que puede eventualmente llevar a una consulta.

La auditoría de clima interno

Un ejemplo de intervención es lo que se denomina *Auditoría de clima interno*, que se realiza dentro de la empresa. Busca detectar el *clima interno*, el nivel de malestar o bienestar en distintos niveles de una organización, analizando ciertas dimensiones clave.

Esto implica no sólo detectar las cuestiones más relevantes que pueden resultar focos de malestar, sino también los ejes de apuntalamiento

Pero esta Auditoría de Clima Interno se propone como una Investigación/Acción.

En el proceso mismo de relevar los focos o nudos de dificultad y/o de fortaleza, el trabajo da lugar a la inclusión de los integrantes en la situación de cambio, facilitando una actitud de compromiso.

Esta modalidad de intervención tiene varias etapas.

Una *primera etapa* implica el análisis de la demanda que dio lugar al encargo de intervención. Esta se realiza a través de uno o varios encuentros con los directivos de la organización.

En realidad, en esta etapa más que un análisis de la demanda se realiza una construcción de la misma, junto con quien o quienes están solicitando la intervención, en la que se incluyen aspectos considerados prioritarios o de especial relevancia por los mismos.

Una *segunda etapa* consistirá en la presentación de un proyecto que será discutido con los directivos. Implicará una propuesta donde el dispositivo central será el trabajo en grupos.

Luego se presenta el *proyecto definitivo* que, en caso de ser aceptado será implementado.

Luego de su implementación, se desarrolla *el análisis del trabajo realizado*, que culminará en el *informe y sugerencias* a los Directivos.

Mi modo de trabajar incluye la presentación y discusión de una devolución *a los que participaron en los grupos* generalmente en forma conjunta. Esto debe ser acordado previamente con los Directivos, tratando de indagar también la verdadera voluntad de producir cambios en la empresa. En efecto una de las preguntas recurrentes, en los grupos, es si este trabajo realmente va determinar modificaciones, si aparecen situaciones de malestar.

Por último, puede surgir la *implementación de un acompañamiento a los Directivos* en la puesta en marcha de los cambios que decidieran realizar.

Se propone trabajar con Grupos de Reflexión para dar lugar a las ideas y vivencias de cada uno en su trabajo y en relación con la vida laboral en la organización**.**

Es indudable que toda intervención suscita un clima de cierta persecución que atenta contra la libre expresión de las situaciones conflictivas. Para intentar disminuir sus efectos es importante, como veremos luego, organizar los grupos de manera que no haya grandes diferencias jerárquicas entre sus integrantes

El trabajo con estos grupos permitirá conocer el Clima Interno prevaleciente en la empresa y detectar situaciones de crisis subyacente que pueden desembocar en conflictos.

La crisis podrá llevar, de este modo, a una búsqueda de alternativas.

La participación en un dispositivo de Grupo de Reflexión constituye una experiencia que facilita el compromiso y la posibilidad de constituirse cada uno, desde su lugar, en un agente de cambio, ya por el hecho de poner en palabras las situaciones de malestar o de bienestar y por ponerlas a trabajar

Distintas dimensiones se constituirán en ejes del análisis.

Algunas de las dimensiones que se consideran son la Organización del Trabajo, la Comunicación e Información, las Relaciones entre distintos Niveles jerárquicos, la Relación entre distintas áreas, la Capacitación y la Evaluación del desempeño, la Imagen de la empresa, etc.

El trabajo se realiza en varios grupos, de acuerdo al número de integrantes de la organización. Se busca que participe la mayor cantidad de gente posible.

El armado de estos grupos dependerá de los objetivos.

Puede hacerse con los integrantes de un mismo nivel jerárquico que se ocupen de distintas tareas, lo que Mendel denomina *clase organizacional*, o por miembros agrupados en función de la realización de una misma tarea o finalidad o *familia organizacional*.

Por lo general es preferible hacer cortes por niveles jerárquicos cuidando que la diferencia jerárquica sea mínima, para facilitar la libre expresión.

En efecto, una supuesta horizontalidad con integrantes de niveles jerárquicos diferentes suele ser ficticia y no da lugar a que se hable libremente.

A veces se incluye un breve sondeo individual anónimo previo a la realización del grupo, referido a las distintas dimensiones a investigar. Este apunta por un lado a focalizar el encuentro grupal y servir de disparador para la discusión.

Aquí surge un tema importante que es un trabajo realista, por parte del coordinador, de *acercamiento al código organizacional*. Un grupo de Reflexión en una empresa generalmente se realiza en una o en un número acotado de reuniones. No olvidemos que estamos buscando involucrar al mayor número de integrantes posible en horario de trabajo, y que una empresa no se puede *detener* para ello.

Por otro lado, este sondeo permitirá cotejar el panorama de posiciones individuales previas al trabajo grupal con lo que surge en esta instancia, medida del efecto grupo pero también de la capacidad transformadora del dispositivo.

Un ejemplo de intervención en una situación laboral con el dispositivo grupo de reflexión

Dos empresas del mismo rubro se fusionaron y los directivos de la nueva empresa solicitan un proyecto para favorecer la integración.

Después de construir y definir la demanda con los directivos, se propuso un trabajo con el dispositivo de Grupos de Reflexión, tomando una muestra al azar del 10% de los integrantes.

Se realizaron:

a) grupos en el tiempo inmediatamente posterior a la fusión (dentro de los dos meses)
b) grupos seis meses después.

El objetivo de esta secuencia de grupos fue conocer las características que estaba teniendo el proceso de integración de las dos empresas, los efectos (expectativas y consecuencias) de las medidas tomadas y los inicios de la nueva pertenencia.

El trabajo con el Grupo de Reflexión favorece el encuentro con los otros y el análisis de los distintos roles que van surgiendo, como posibilidad de poner en cuestión los lugares asignados e interrogarse sobre los lugares asumidos.

Los integrantes se constituyen en sujetos y objetos de la experiencia, espacio vivencial pero también de análisis y reflexión sobre lo vivencial.

Denominamos esta propuesta**:** *Investigación/Acción*, porque no se trata sólo de llegar a un diagnóstico. La inclusión de los integrantes, su participación, los grados de libertad del encuentro intentan rescatar el nivel subjetivo a través de la intersubjetividad, a través de la multiplicidad de voces, a través de la polifonía.

La modalidad de coordinación del Grupo de Reflexión, dispositivo utilizado, permite acceder a un mutuo reconocimiento, introduciendo la posibilidad del diálogo, de desentrañar o decriptar espacios silenciados.

Suele ser muy interesante la reconstrucción de la historia de la organización, desconocida para muchos, realizada por integrantes que han ingresado a ella en distintos períodos. Aparecen los mitos fundacionales, cuyos efectos siguen a menudo vigentes.

La aparición del *antes* es un indicador de salida de un presente congelado, y puede dar lugar a un *después* posibilitador de un movimiento, de un cambio.

En la Investigación/Acción institucional, señalan Goyette y Lessard-Hébert (1988), se trata de dar a la participación la posibilidad de una transformación efectiva, creando a través de dispositivos grupales, situaciones que favorezcan el compromiso y la participación para lograr cambios.

Es indudable que el propio investigador/coordinador es un sujeto implicado en el trabajo que está realizando. De su ideología y de las posibilidades que le ofrezca la empresa dependerá que su trabajo no sea meramente adaptativo sino que incluya un nivel de transformación vincular.

El hecho de un pedido de consulta es ya un paso positivo al respecto.

En síntesis, el eje de esta propuesta es la construcción de espacios de intervención en situaciones laborales con dispositivos grupales. Se busca que los integrantes, a través de la experiencia de encuentro intersubjetivo, salgan del lugar de sujeto pasivo sufriente, se

cuestionen las diferentes problemáticas desde un lugar de sujeto de la acción.

Enfrentar el malestar, ponerle palabras, intenta evitar que se transforme en sufrimiento paralizante.

En las distintas experiencias, el grupo se vuelve una red de sostén y de significación subjetivante, pero también un espacio para que las organizaciones puedan analizar sus necesidades y sus posibilidades de cambio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOYETTE, G. y LESSARD-HEBERT, M. **La Investigación-acción. Funciones, fundamentos e Instrumentación.** Barcelona: Alertes, 1988. 375 p.

KAËS, R. Alianzas inconscientes y pacto denegativo en las Instituciones. **Rev. de Psicoanálisis de ApdeBA, Vol XIII, nº 2.** Buenos Aires, 1991. p.255 – 270.

KAËS, R. Le groupe et le travail du Préconscient dans un monde en crise. In: **Anales de resúmenes del XII Congreso Internacional de Psicoterapia de Grupo.** 1995. Buenos Aires. p.100.

KAËS, R. Souffrance et Psychopathologie des liens institués. En **"Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels".** Dunod: Paris, 1996. p.1 - 47

MELLIER,D. "Précariété Psychique et dispositifs d'intervention clinique" In: **Pratiques Psychologiques.** France – 2006 (artículo enviado personalmente por mail).

SCHVARSTEIN, L. **Psicología social de las Organizaciones.** Paidos: Buenos Aires, 2002. p. 21 – 85.

marinaselvatici@yahoo.com.ar

Recebido em: 10.10.07
Aceito em: 20.11.07