

**Revista EXT | Número 17 | Año 2024**

ISSN 2796-9053 (digital) - ISSN 2250-7272 (impreso)

Universidad Nacional de Córdoba - Argentina

Sección: Experiencias y prácticas en extensión



---

## **Gobiernos democráticos y organizaciones estatales: día de cambio**

Barrionuevo, María Eugenia<sup>1</sup>; Corbacho, Paula Stefani<sup>2</sup>; Jara Roldán, Viviana<sup>3</sup>; Nuccelli, Valentina<sup>4</sup>; Ravalli Yenaropulos, Agustina<sup>5</sup>

### **Resumen**

En el presente artículo se exponen algunas reflexiones en torno a la labor que lleva adelante el equipo de psicólogas especialistas en el trabajo y las organizaciones desde el "Servicio de Prestaciones en Innovación, Sustentabilidad y Calidad de Vida en las Organizaciones". El análisis se centra en una intervención particular, que comenzó a desarrollarse en noviembre de 2021. El caso obra como elemento que permite dar cuenta del impacto en una organización estatal, vivido frente al proceso de cambio de gobierno democrático, lo cual atravesó la experiencia extensionista y decantó en su abrupta finalización. En esta decisión, se identifican dos oportunidades: por un lado, sistematizar una intervención que ha concluido de manera precipitada y tiene como contexto y como texto en simultáneo los devenires de la democracia; por otro lado, dar marco conceptual a las acciones que se han realizado como respuesta a las demandas de transferencia de conocimientos técnicos

---

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

[ebarrionuevo@unc.edu.ar](mailto:ebarrionuevo@unc.edu.ar)

<sup>2</sup> Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba. [paula.corbacho@mi.unc.edu.ar](mailto:paula.corbacho@mi.unc.edu.ar)

<sup>3</sup> Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba. [vivijara@unc.edu.ar](mailto:vivijara@unc.edu.ar)

<sup>4</sup> Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba. [valenuccelli@unc.edu.ar](mailto:valenuccelli@unc.edu.ar)

<sup>5</sup> Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba. [agustinaravalli@unc.edu.ar](mailto:agustinaravalli@unc.edu.ar)

específicos. Para ello, el desarrollo se centra en tres ejes organizadores: i) la cultura organizacional y los procesos de salud y malestar asociados, ii) los discursos operantes, y iii) los cambios organizacionales. Para finalizar, se esbozan algunas reflexiones finales que permitan vincular la democracia con la gestión de las organizaciones estatales y la salud de sus trabajadores en la experiencia extensionista.

**Palabras clave:** Calidad de vida – Innovación - Cambio - Organización estatal

### **Abstract**

This article presents some reflections on the work carried out by a team of psychologists specialized in work and organizations in the "Service in Innovation, Sustainability and Quality of Life in Organizations". The analysis focuses on a particular intervention which began in November 2021. The case allows us to explain the impact that a change of democratic government has on a state organization, which interfered with the outreach experience and led to its abrupt termination. In the process of decision making, two opportunities were identified: on the one hand, the opportunity to systematize an intervention that concluded suddenly, with the future of democracy as its context and text simultaneously; on the other hand, the possibility to provide a conceptual framework for the actions that were carried out in response to the demands for the transfer of specific technical knowledge. To this end, the development focuses on three organizing axes: i) organizational culture and the associated health and discomfort processes, ii) operating discourses, and iii) organizational changes. Lastly, some final reflections are presented in order to link democracy with the management of state organizations and the health of their workers in the framework of the outreach experience.

**Keywords:** Quality of life - Innovation - Change - State organization

## Introducción

El presente escrito expone reflexiones en torno a la labor que como psicólogas especialistas en trabajo y organizaciones llevamos a cabo en distintas entidades que nos convocan desde el "Servicio de Prestaciones en Innovación, Sustentabilidad y Calidad de Vida en las Organizaciones".

Nos centraremos en una intervención llevada a cabo en una organización estatal, que permite dar cuenta del impacto de los procesos de cambio, incluido un cambio de gobierno democrático. Esta acción comenzó a desarrollarse en noviembre de 2021, en la provincia de Córdoba.

La demanda por parte de la empresa llega a nuestro servicio con relativa urgencia, dado lo estratégico de las áreas implicadas y la gravedad de algunos conflictos que allí estallaron. Desde la organización detectaron la necesidad de abordar los hechos desde un posicionamiento externo, para que las acciones a desarrollar fueran percibidas como externas a los intereses organizacionales (Altschul, 2003). Un tema clave en este sentido es el encargo que se produce al tratarse de un Servicio de Extensión a la comunidad, como un interlocutor válido y con el aval de profesionales que forman parte de la Universidad Nacional de Córdoba como respaldo.

El tema que nos convocaba eran diferentes sucesos de violencia que emergieron en distintas gerencias, estratos y con partícipes diversos, aspecto que ofrece una amplia gama de factores a analizar. Por ello, propusimos un abordaje que en el fruto de la interacción, intercambio y construcción de conocimientos colaborativos fuera promoviendo y sentando las bases para una realidad organizacional más saludable.

Estas problemáticas emergen en un contexto cargado de debates políticos dada la cercanía a las elecciones presidenciales, donde los fundamentos ideológicos de cada partido proyectaban modelos de país muy diferentes entre sí. Tras las actividades electorales que le otorgan el triunfo a la actual gestión,

se acrecentaron las incertidumbres en cuanto al cambio de gobierno y los posibles efectos sobre la organización dado su carácter estatal.

Comienzan a insistir en ese momento, aunque podemos decir que tenían previamente algunos antecedentes menores, discursos sobre pérdidas de puestos a través de suspensiones y/o despidos; de salario por las particulares situaciones y por el aumento generalizado de precios, entre otras, cuestiones a las que nos referiremos más adelante y que dificultaron las tareas del equipo profesional.

A principios de 2024, los discursos que circulaban cotidianamente se transformaron en decisiones y acciones concretas que hasta el día de hoy continúan afectando directamente a los trabajadores, en sus diferentes modalidades; también dieron pie a la súbita interrupción de la intervención que veníamos desarrollando.

Por otro lado, la transmisión de esta experiencia resulta fundamental y enriquecedora en el campo de la Psicología Organizacional y del Trabajo (POT), ya que de esta manera se retroalimenta el terreno de la investigación–acción participativa y el espacio de formación áulico, para generar recursos actualizados con contenidos reales que las organizaciones demandan a la universidad en la actualidad.

A los fines de ordenar el texto, lo hemos dividido en 3 ejes que buscan profundizar la cultura, los cambios organizacionales y los discursos.

### **La cultura y los procesos de salud y malestar asociados**

El siguiente apartado pone en evidencia algunos aspectos culturales presentes en la organización, sus efectos sobre los procesos de salud y malestar que se ponen en juego en los lugares de trabajo, y su transformación en facilitadores y obstaculizadores para el desarrollo de la intervención.

Las tareas de extensión universitaria han permitido que, al tomar contacto con las organizaciones, y a medida que nos introducimos en ellas, podamos evidenciar a través del comportamiento de los sujetos que allí participan, ciertos aspectos/rasgos que le son propios y que se han mantenido en el tiempo. Podemos ver que algunos de estos rasgos son característicos de un mismo rubro, pero habrá otros que permitan distinguirla o diferenciarla aun entre sus pares y competidores, por lo tanto, resulta necesario trabajar atendiendo a la identidad de la organización (Schvarstein, 1995).

En la misma línea definimos la cultura como aquellos “modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados” (Etkin y Schvarstein, 2005, p. 201). Estos modos se reproducen a través de prácticas concretas que determinan lo valioso de cada organización, construyendo a través de la estructura de decisiones, un marco de referencia compartido.

- Se identifica en los trabajadores un sentimiento de pertenencia hacia la organización, que se traduce en el compromiso con la tarea a realizar, acrecentado al desempeñar funciones en áreas transversales y de gran importancia. Este aspecto se veía fortalecido por la percepción de estabilidad laboral a partir de los recursos que le permiten subsistir en el tiempo y las políticas públicas que acompañan su desarrollo.
- Se advierte que en diferentes áreas de la organización no hay un establecimiento de objetivos que marquen una direccionalidad en torno a los proyectos de trabajo, que sirvan como guía para instrumentar acciones concretas, manifestándose en súbitos cambios de prioridades sin explicitar fundamentos, que restan relevancia a los esfuerzos previamente realizados.
- Se reconocen niveles generalizados de desresponsabilización sobre los hechos cotidianos, que impactan sobre la actitud de los trabajadores frente a los problemas, quienes manifiestan solo quejas sin la propuesta de mejoras asociadas. Este aspecto se encuentra favorecido por una actitud de silenciamiento por parte del sistema de liderazgo hacia la

palabra de sus equipos, ante la oportunidad de introducir mejoras en procesos o procedimientos para tornarlos más eficaces.

- Se observa que cada gerencia posee su propia constelación cultural (Altschul, 2002) que da lugar a acciones tendientes a la diferenciación por sobre la integración social. Cada una de ellas moldea formas diversas de llevar a cabo el trabajo diario, que no son socializadas entre los equipos, así las buenas prácticas difícilmente puedan reproducirse en otro ámbito.
- Se destaca falta de credibilidad y confianza hacia el sistema de liderazgo que perjudican las relaciones con el nivel operativo; las iniciativas propuestas por los líderes eran percibidas con recelo en vistas de favorecer intereses particulares no colectivos. La no comunicación transparente y formal de las decisiones tomadas produce en los trabajadores altos niveles de resistencia.
- Se contempla cierto cuidado en el uso de la información circulante sobre los procesos de trabajo que son resguardadas por el personal que accede a ellas para ser empleados cuando se crea necesario/conveniente, sobre todo en situaciones donde se percibe una contradicción entre lo dicho y lo hecho, favorecido por el poco acompañamiento del sistema de liderazgo sobre sus equipos.
- Se observa que las condiciones de contratación tienen implicancias diferenciales según si quien trabaja se encuentra fuera o dentro del convenio colectivo de trabajo, marcando una estratificación informal, que no se relaciona directamente con el conocimiento, el cargo, la jerarquía ocupada, sino con el tipo de contrato que se ostenta, afectando así el establecimiento de vínculos interpersonales.
- Se reconocen límites difusos entre las funciones de cada sector, lo que genera sobrecarga de trabajo para las áreas transversales en términos de urgencias que deben resolverse.

Desde nuestra perspectiva como psicólogas y considerando los enfoques clínicos de la POT, evidenciamos cómo el trabajo puede ser fuente de salud o sufrimiento en la medida en que ofrece a los sujetos posibilidades de

construcción de sentido y de movilización subjetiva, favorecidas u obstruidas por su organización (Dall'Asta y Gutiérrez, 2016). Esta concepción afirma que el sufrimiento en los espacios de trabajo no solo se define por el dolor físico o mental, sino también por la disminución o la destrucción de la capacidad de actuar, de poder hacer, lo cual es percibido como un ataque a la propia integridad del sujeto (Clot, 2009).

En la organización aludida, la falta de comunicación fidedigna, llevada a cabo a través de canales formales y reconocidos por todos sus integrantes, impacta desarticulando los diferentes niveles del organigrama y reduciéndolo a batallas entre niveles y áreas. La falta de reconocimiento del trabajo bien hecho va acompañada del miedo a perderlo, lo cual agudiza la incertidumbre, la impotencia y el malestar.

Los aspectos puntuados en el comienzo del apartado, sumado a los cambios gubernamentales acrecientan sensaciones de riesgo frente a la posibilidad de pérdida de trabajo, al enfrentarse con nuevas exigencias que requieren de mayor esfuerzo para desempeñarlas y ante la percepción de desprotección por parte de las figuras de liderazgo.

### **Los cambios**

El abordaje de los cambios organizacionales fue un elemento central en la intervención del equipo extensionista. En primera instancia, a partir de un diagnóstico sobre las situaciones vivenciadas, que fueron el punto inicial de los episodios de violencia surgidos en un área específica; luego, a partir de la identificación de las modalidades esperadas o deseadas para que esos cambios se realizarán, por parte de quienes integran la organización y vivenciaron los efectos del cambio generado; finalmente, a partir de las consecuencias de los cambios implementados no solo para la organización, sino también para nuestro equipo y el rumbo de nuestra intervención.

Debido al propósito de este artículo y las características de la organización en cuestión, se considera pertinente realizar algunas aclaraciones sobre cómo se entreteje la labor de liderazgo con la dinámica de cambio.

Podemos establecer que todo espacio organizacional cuenta con un sistema de liderazgo político del cual se espera claridad y unidad a la hora de marcar el rumbo. El ordenamiento simbólico que introducen las figuras de liderazgo permiten la estructuración de la escena organizacional, al brindar un marco para las acciones y relaciones posibles dentro de ella (Escalada, 2011). En un caso como el que nos convoca, donde la organización es de gran tamaño, cabe referirse al concepto de sistemas complejos (Luhman, 1997) como sistemas que incluyen tantos elementos que ya no pueden combinarse cada uno de ellos con cada uno de los otros, teniendo que producirse las relaciones de manera selectiva, en los cuales las figuras de autoridad deben apuntar a reducir la complejidad mediante sus decisiones llevando los montos de incertidumbre a un nivel que pueda ser comprendido y tolerado por sus integrantes. Además, para implementar un proceso de cambio de forma exitosa, quienes conducen deben considerar las constelaciones culturales predominantes, al igual que las prácticas adaptativas que resultan (Altschul, 2003).

En la organización donde realizamos la intervención existe una práctica social consolidada, donde las decisiones no se comunican de manera institucional y/o con anticipación a quienes trabajaban en ella. Sobre esto, es importante aclarar que tomar una decisión determinada implica una comparación entre distintas alternativas posibles, y que al ejecutar una de ellas quedan las demás en estado latente, pérdidas en la historia y aun así presentes como parte del juego reflexivo que se llevó adelante (Luhman, 1997).

Es así que desde nuestro rol pudimos evidenciar que la organización llevaba adelante los cambios de manera brusca y repentina, sin dar información de tipo preparatoria que permitiera a quienes se encontraban implicados en este proceso, anticiparse en sus tareas laborales y participar de manera activa, lo cual genera fuerzas opositoras al cambio, que si bien son usuales frente a todo



proceso de innovación, se acrecientan de manera significativa cuando estos procesos no son preparados.

Cuando existen perturbaciones en el orden interno, como los ejemplos que se han mencionado en los párrafos anteriores, los cambios instrumentados de manera repentina y sin claridad en sus criterios, que irrumpen en las tareas cotidianas de quienes trabajan y en sus expectativas sobre lo que sucederá, el poder deja de funcionar como un elemento de cohesión y se sustituye por una visión conflictiva del mismo (Etkin y Schvarstein, 2005).

Además, al no cumplir los espacios jerárquicos con el rol de brindar seguridad y confianza, se genera una brecha que con el tiempo va ganando volumen al llenarse de imágenes sobre las expectativas y ansiedades involucradas. Con el paso del tiempo y la gran envergadura de la organización, este proceso ha producido un sinnúmero de brechas entre las distintas áreas y jerarquías que lo componen, llevando a la atomización del orden simbólico.

De esta manera, con el fin de incidir en la dinámica del cambio organizacional, apuntando a construir de manera conjunta herramientas que permitan a la organización introducir cambios de manera paulatina y programada, teniendo en consideración el valor subjetivo y simbólico que las personas asignan a su puesto laboral y las tareas asociadas, se realizó una serie de sugerencias para poder potenciar prácticas de cambio más saludables.

- La comunicación anticipada de los cambios con la finalidad de que el personal involucrado pueda vivirlo como un proceso, con instancias preparatorias, e información certera de fuentes oficiales. Esto incluye la clarificación de criterios de decisión para desarticular narrativas donde los trabajadores se perciben como víctimas de injusticias generadoras de malestar y sufrimiento.
- El trabajo conjunto, en la medida de lo posible, de quienes se verán afectados por los cambios, con el objetivo de mayor apropiación a partir de una integración en el diseño. Esta participación colabora en la

generación de agentes de cambio que acompañan en la implementación.

- La incorporación de instancias de comunicación permanente y abierta a todos frente a los cambios durante el proceso, es decir, no solo la comunicación anticipada sino a modo de acompañamiento de cada etapa.

Es pertinente mencionar que esta situación, que había sido diagnosticada, informada y trabajada en diversos momentos de la intervención, se vio acrecentada frente al cambio de gestión del gobierno nacional, asociado a los altos montos de ansiedad que genera este suceso entre su público interno. Debido a los distintos discursos operantes, a desarrollarse en el apartado siguiente, quienes integran la organización debieron enfrentarse en su día a día laboral a distintas opciones, como la posibilidad de que la organización deje de existir o viera suspendidas sus tareas, la incertidumbre que un cambio de directorio administraría en la estructura organizacional o la posibilidad de perder el propio empleo.

Esta dimensión detallada en el presente apartado es de gran relevancia, debido a que el peligro de la estabilidad laboral, al tener que re-elaborar el lugar de trabajo de manera no deseada, en sus periódicos cambios, junto con los intensos sentimientos de falta de seguridad y contención, generan una pérdida de sentido que tiene un fuerte impacto en la identidad y la subjetividad de los trabajadores. En este sentido, se considera importante llamar la atención sobre el riesgo que existe para la salud de los sujetos cuando las instituciones que atraviesan nuestras organizaciones, como el Estado, pierden su valor como organizadoras de la vida cotidiana.

### **Discursos operantes**

Cabe aclarar que tanto los conflictos de intereses como las dispares distribuciones de poder son inherentes a la naturaleza humana y se explicitan y manifiestan de diversas maneras en las organizaciones; el caso que nos convoca no es la excepción. Estas cuestiones cobran relevancia dado que se juegan, muchas veces, en las prácticas discursivas.

Nos encontramos con paralelismos discursivos, en dos sentidos diferentes, a saber:

- Por un lado, entre un discurso que operaba de arriba hacia abajo, interestrato y otro que se ejecutaba de manera transversal, entre pares. En ambos podían rastrearse sufrimientos como consecuencias de una inexistente capacidad para acercarse mutuamente.
- Por otro lado, los discursos que se hablan a nivel de la macro sociedad a través de los medios de comunicación masiva o de las redes sociales y que se reproducen acríticamente al interior de la organización en forma de amenazas, cinismo, ironías de todo tipo y descalificaciones.

*Discursos que operaban de arriba hacia abajo versus discursos que se ejecutaban de manera transversal*

Dejamos asentado que tales discursos surgieron en diversas áreas y en diversas jerarquías, es decir, no eran propios de un estrato en particular ni de un sector específico dentro de la organización, con lo cual formaban parte de la cultura construida. En el primer caso, predominan los líderes como actores principales, quienes utilizan como recursos permitidos la amenaza, el ejercicio permanente de la descalificación y la infantilización de la gente a su cargo.

Esos proceder no resultaban novedosos, eran acciones aprendidas que venían siendo usadas de larga data, de hecho, la exacerbación de esto fue uno de los motivos de consulta al servicio en 2021. Lo nuevo fue su intensificación y que las amenazas comenzaban a percibirse como reales por el cambio de contexto.

Tales discursos justificaban suspensiones por situaciones que antes no habían tenido el mismo efecto, y/o sanciones tanto formales como simbólicas, para con las personas de los propios equipos.

Las cuestiones mencionadas obstaculizaron permanentemente el trabajo extensionista, mediando en la construcción de confianza, ya que el equipo era visto como contratado por la dirección. En términos formales, esto era real, sin embargo, no había ninguna circunstancia que hubiese implicado el uso de tal información como contenido para las amenazas de despido que se realizaron, incluyéndonos en algo que nos era ajeno. Llevó un tiempo no previsto deconstruir prejuicios y mostrar independencia frente a los poderes organizacionales.

En el segundo, el discurso es usado como un sistema de defensa de los propios intereses, de resistencia al poder formal de quienes poseen cargos jerárquicos y como mecanismo, al decir de Schlemenson (2007), de reunir poder de representación. Es decir, grupos que no ostentan cargos de liderazgo formal realizan ejercicios de poder a través de sus narrativas que respaldan, por ejemplo, las denuncias efectuadas. A veces en estos grupos la identidad colectiva surge espontáneamente y otras forman parte de una estrategia planificada por algunos pocos, donde logran la identificación de sus pares que acompañan intereses que se presentan como colectivos.

Lo hablado es la falta de profesionalismo de los líderes, su desconocimiento técnico, al utilizar también, solapadamente, la táctica de la descalificación. En esta ocasión el equipo era solicitado para ser testigos de sus incomodidades, para tomar parte, dando testimonio de esta visión particular.

Las acciones derivadas de esta diada dicotómica son la quita de tareas, el vacío en las relaciones interpersonales, las denuncias en el gremio y/o Ministerio de Trabajo, las amenazas de ser parte en listas negras para los próximos despidos, entre otras estrategias, que escalan en agresividad y cuyos puntos de unión es la violencia mutua ejercida.

Nuestra posición ética y técnica resultaba poco efectiva para el propósito de cualquiera de los grupos con los que trabajamos, resultando en algunos boicots de nuestros esfuerzos. Luego del primer mes, comenzamos a detectar

una incipiente construcción de algo nuevo, un inicial compromiso con el trabajo extensionista.

Se construyeron reflexiones acerca de lo que resultaba necesario para trabajar en pos de lograr que los dispares contenidos que eran hablados lograsen intercambiarse, con el objetivo de empezar a conversar sobre un futuro que permitiera maneras más saludables, como escuchar al otro, consensuar, conversar, etc.

Dada la abrupta finalización de la intervención, no logramos identificar cambios en el sentido de los posicionamientos existentes, cambios que permitieran en vez de hacer valer el capital ostentado, encontrar puntos en común, a sabiendas de que para el funcionamiento organizacional, son necesarias todas las partes involucradas.

*Discursos que se hablan a nivel macro de la sociedad y discursos que se reproducen al interior de la organización.*

Con el cambio de gobierno los relatos de ejercicio de poder a través del uso de la palabra aparecen con mayor autorización y son más aceptados socialmente. Estas narrativas con forma de amenazas, ironías, agresiones, entre otras modalidades de prácticas discursivas generadoras de violencia simbólica, son ejercidas desde diferentes espacios intra y extra organizacional. Entendemos que, con ellas, se busca disciplinar, ejerciendo una autoridad, con la crueldad como contenido, celebrando el poder poner *al otro* frente a la posibilidad de la pérdida del trabajo.

Pudimos analizar al menos dos discursos que funcionaban en simultáneo, según el estrato que fuera escuchado, sin vincularse entre sí. Las personas conectaban diariamente, realizaban los intercambios necesarios, conversaban sobre sus tareas, pero algunos discursos iban por otro circuito.

Ambos eran modelos generadores de miedo que no posibilitan re-establecer, si es que en algún momento la hubo, la confianza al interior de los equipos (Altschul, 2010); como se menciona anteriormente, menos aún con el

equipo que llevaba a cabo la intervención extensionista desde la universidad. Para unos éramos consideradas una herramienta más de coacción; para otros, un elemento usado para que nada cambie o un salvavida que muestre a las autoridades más lejanas lo que en esa área ocurría.

Las organizaciones muy raramente están exentas de las consecuentes reproducciones del orden social imperante o de las verdades del momento sociohistórico que las atraviesa. En el caso que nos convoca, como muchas otras organizaciones, su planta laboral está compuesta tanto por trabajadores permanentes como por “contratados” los cuales interactúan en un mismo espacio social - organizacional en disparidad de condiciones materiales y socio - ambientales. Los segundos experimentan un mayor nivel de incertidumbre asociado a la precarización y a la siempre presente posibilidad de “no renovación” de su contrato.

Esta conformación organizacional fomenta cada vez más individuos que trabajan junto a otros, pero que no pertenecen a un equipo, ni siquiera a un colectivo, sino que apunta a la satisfacción de fines individuales. Ese sujeto emerge de un escenario social - organizacional que contribuye a su construcción, sin que esta sea reconocida, ni valorada (Castel, 2010).

Además de lo expuesto, debemos reconocer que las comunicaciones no han resultado virtuosas; aunque realizamos variados intentos por validar los informes de nuestra intervención con los protagonistas, vimos mediatizados todos los intentos. Frente a tal circunstancia, no sabemos qué llegó al interlocutor destinatario y si lo tomó en consideración y cómo lo tomó.

Para cerrar este apartado, podemos concluir que este tipo de construcciones con discursos antagónicos, que dan pie a determinados tipos de subjetividades, son generadores de odio y crueldad hacia otros que son reconocidos como diferentes de manera peyorativa. Desde la extensión intentamos mostrar que tales diferencias, pueden ser complementarias y bien valoradas, es decir, saludables para la pertenencia a un equipo de trabajo, que

fomente la identidad compartida y el obtener objetivos colaborativos, conjuntos y colectivos.

### **Reflexiones finales**

La transferencia extensionista está dada en la capacidad de realizar un relevamiento, la pertinencia en la lectura del problema y la pericia técnica para el desarrollo de una propuesta que brinde herramientas para el abordaje de las necesidades situadas.

En lo particular del caso analizado, se hace necesario reflexionar sobre las posibles vicisitudes que atraviesan la práctica extensionista al tener ésta una fuerte ligazón con las condiciones concretas de existencia. Al respecto, podemos decir que, en un escenario democrático, más en nuestro país donde las instituciones vinculadas al Estado tienen agencia sobre la vida cotidiana de los sujetos, los discursos gubernamentales influyen en la dinámica organizacional con sus ritmos, discursos y debates. Ha sido un desafío para el equipo profesional intervenir en una organización de elevada conflictividad e inestabilidad, donde si bien existían búsquedas de cambio, el foco estaba puesto en la estabilidad laboral individual e inmediata, no en la persecución de fines organizacionales y colectivos.

En esta ocasión, por razones externas a los objetivos y la metodología de la intervención, es justo establecer que fue difícil mantener un vínculo de confianza tanto como evaluar el impacto de nuestras intervenciones, debido principalmente a las súbitas interrupciones y la existencia de comunicaciones poco claras sobre el proceso y continuidad de nuestro rol. Esto decantó, finalmente, en la interrupción abrupta del proceso de intervención, lo cual se presenta como un modo contrario a nuestra propuesta de construir de manera gradual y sistemática espacios de trabajo saludables.

Es pertinente, afirmar que, a diferencia de lo ocurrido, es fundamental trabajar la salida de las organizaciones en las cuales intervenimos como profesionales de manera gradual, transparente y respetuosa, realizando los

cierres y devoluciones que sean técnicamente necesarios para garantizar la efectividad del dispositivo, la construcción conjunta de salidas posibles y potenciar la calidad de vida en los espacios de trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Altschul, C. (2002). *Estar de paso. Roles y competencias del consultor*. Editorial Granica.
- Altschul, C. (2003). Intervenir, transformar. En C. Altschul y R. Carbonell (Comp.). *Transformando*. Eudeba.
- Altschul, C. (2010). *Restablecer confianza. Pequeñas historias de éxito a través de la palabra (15-34)*. Editorial Granica.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Clot, Y. (2009). Trabajo y sentido del trabajo. En P. Falzon, *Manual de Ergonomía* (1-9). ¿Modus Laborandi; Fundación MAPFRE.
- Dall'Asta, C., & Gutiérrez, M. I. (2016). Evaluación académica y salud de los trabajadores de la docencia universitaria. *VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo* (págs. 1-21). Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba.
- Escalada, R. (2011). La incidencia del liderazgo en la estructuración de la toma de decisión y la confianza en las organizaciones. En J. C. Zanalli, N. Silva, S. da Rosa Tolfo (Ed.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. Editorial Casapsi Livraria e Editora Ltda, Brasil.
- Etkin, J. R. y Schvartain, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós.



Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthropos.

Schlemenson, A. (2007) *Remontar la crisis. El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto*. Ed. Granica