



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

TESIS

“Implicaciones emocionales y profesionales de enfermeros sujetos a rotación organizacional: Caso de un grupo de enfermeros de un Hospital de la provincia de San Juan”

*Ciclo de Licenciatura en Enfermería
Sede Central
Ciclo lectivo 2018*

Autores: Juarez Gema Vanesa

Parra Mauricio Manuel

MENDOZA 2019

II Advertencia

“El presente estudio de investigación es pertenencia de la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Cuyo, y no puede ser publicado, copiado, ni citado, en todo o en parte, sin el previo consentimiento de la citada Escuela o del autor o de los autores”

III Acta de Aprobacion

Presidente

Vocal 1

Vocal 2

Trabajo Aprobado el ... /... /....

IV Agradecimientos y Dedicatorias

Para todos aquellos que colaboraron para que esta etapa fuera posible, todo nuestro agradecimiento.

Para Gael y Berenice, nuestra fuerza inspiradora, motor y causa de todo. Con todo nuestro amor.

V Prefacio

La presente tesis surgió de nuestro interés en profundizar en las implicaciones emocionales de nivel profesional y personal, en algunos enfermeros que se ven afectados en algún momento de su vida laboral en alguna institución de Salud donde se desempeñen, por la aplicación de distintos métodos organizacionales

El principal reto en esta investigación, consistió en evidenciar la compleja problemática que algunas herramientas administrativas aplicadas a personas, afectan de distintas maneras, tanto en lo personal como en lo grupal, a los equipos de Salud.

En parte porque los autores del presente fueron testigos protagonistas directos de la aplicación de estos instrumentos, se intenta ver desde un foco absolutamente objetivo y analítico los alcances en todo sentido que, de una u otra manera afectan a los sujetos que alcanzan estas medidas, ya sea directa o indirectamente.

A partir de guías y coordinación fundamental de profesionales a cargo de nuestra orientación en la investigación, fuimos descubriendo aspectos y variables muy enriquecedores que ponían luz sobre el objetivo primario, permitiéndonos un avance seguro y de clara objetividad, con la finalidad de llegar a una conclusión que nos permitiera ver y entender esta compleja tarea de aplicación de fríos intereses administrativos organizacionales, sobre los intereses y objetivos de las personas en su vida profesional.

Agradecemos a la Licenciada María Ficcardi por su dedicación, interés, y gran vocación para ser nuestra guía constante en la investigación, como su confianza y estímulo permanente para investigar algo de carácter tan complejo, con tan variada bibliografía y autores dedicados al tema.

VI Indice General

1 CAPITULO I . Planteo del Problema -----	1
Problemática -----	2
Objetivos de estudio: Objetivos General y Especifico -----	2 - 3
Justificacion -----	3 - 4
Marco Teorico -----	5 - 21
2 CAPITULO II . Diseño Metodológico -----	22
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos -----	23 - 28
Consignas -----	29
Análisis y Procesamiento de datos -----	30 - 35
3 CAPITULO III . Resultados. Discusión. Propuestas -----	36
Interpretación de Resultados - Análisis General de Datos – Conjeturas -	
Propuestas de Acción -----	37 - 40
Conclusion -----	40 -41
VII APÉNDICE Y ANEXOS -----	42
-Leyes y normas institucionales para Rotación Institucional -----	43 - 44
-Bibliografía -----	45
-Entrevista Realizada a Enfermeros y a Supervisor -----	46 - 57
-Metodología de las entrevistas -----	58 - 59

CAPITULO I : PLANTEO DEL PROBLEMA

PROBLEMATIZACION

Algo observable en el ámbito de trabajo , relativamente nuevo y que toca directa e indirectamente al personal de enfermería es la rotación organizacional .Los autores del presente trabajo consideran que no por casualidad, sino circunstancialmente después de ser parte de este movimiento en el servicio que se investigó ,se vivió tanto en primera como en tercera persona ,a través de los agentes expuestos a esta decisión no siempre bien fundamentada y justificada, y no una sino en varias oportunidades .

De haber vivenciado luego de ella muchos cambios a nivel personal , emocional, psicológico ,laboral y profesional lejanos a ser imperceptibles, sino más bien calando huellas en los autores , no solo a nivel individual sino también en cuanto al grupo de trabajo que dejaron, ya hablando aquí de un sentido de pertenencia hacia el lugar físico , el tipo de trabajo y las personas con las que se comparten jornadas de muchas horas , como también al grupo al que se llega, bajo el rol de personal nuevo, con todo lo que eso implica tanto a nivel personal como grupal.

Tener que, a nivel personal, empezar de cero a adaptarse a un espacio físico nuevo , a un grupo ya conformado y en el cual hay que abrirse paso , a un tipo o modalidad de trabajo distintos a los que se estaba acostumbrado . Los autores consideran que no se puede hablar de grupo sin hablar de individuo y viceversa, es por lo que se abordara en este trabajo aspectos relacionados tanto al individuo mismo como al grupo y el impacto que provoca en ellos el ser expuestos a estos movimientos hechos a modo organizativos, como así también tratar de entender lo que motiva a las jerarquías a realizarlos.

Además de visualizar, a través de la experiencia de los autores, y de relatos de algunos colegas, este impacto emocional provocado, se cree además que hay algo mas en juego, como si esto fuese poco , esta también el hecho de tener en cuenta las implicaciones profesionales que este hecho presenta . Considerando que la enfermería se basa en conocimiento práctico que luego se sustenta en teoría , que sucede cuando a un enfermero adaptado y adiestrado a un sector particular se lo cambia a otro distinto? Que sucede entonces con lo aprendido, con las capacitaciones y cursos hechos específicos del área de trabajo en el que se estába , con la habilidad adquirida que tan fundamental es, si de anticipar una situación se trata , de la importancia que esto tiene en la labor enfermero y del tiempo que se necesita para llegar a lograr un nivel de eficiente o competente en un área de trabajo específico?

Parece ser que las jefaturas están convencidas que el enfermero tiene que saber de todo, y bajo ese justificativo accionan en una herramienta organizacional tan delicada como poco investigada como lo es la rotación organizacional.

No olvidar que éste quehacer está dirigido a personas, el fin último y objeto de la profesión es cuidar , y la calidad de ese cuidado depende de miles de factores condicionantes en esa relación interpersonal tan sentida y particular, pero los autores consideran que es fundamental el saber adquirido en la práctica para la buena atención la

comodidad adaptación y pertenencia que motivan al cumplimiento y satisfacción del quehacer diario, y el bienestar emocional de los enfermeros que velaran por ese paciente, nutriendo esa relación de retroalimentación entre ellos.

PROBLEMA

- Cuál es la justificación institucional para la aplicación de esta medida, como es implementada, y por quienes?
- Cuan eficaz resulta la rotación organizacional aplicada como política institucional?
- Se logra el objetivo de la institución con esa rotación de personal por distintos sectores?
- Como impacta en un enfermero todos los cambios que en el provoca esta decisión? ¿Y en los grupos de trabajo?

OBJETIVOS GENERALES:

- Describir cuales son los factores condicionantes, tanto en lo personal como grupal, de la rotación organizacional a la que están sujetos un grupo de enfermeros de un Hospital de San Juan

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer la etiología de la idea y ejecución de la rotación organizacional del sector de enfermería, su justificación y forma de implementación.
- Analizar el impacto que tiene para un equipo constituido de enfermeros de un servicio, el perder un miembro de su equipo, y /o el ingreso de un personal nuevo al mismo.
- Describir las normativas vigentes a nivel local, provincial y nacional a todo lo referido al movimiento del personal de enfermería por los distintos servicios de una institución, su acuerdo, notificación y tiempos de permanencia en los mismos.
- Identificar factores que interfieren en la vida personal y profesional de los enfermeros a causa de la rotación.

JUSTIFICACION

Durante años la rotación del personal de enfermería por los servicios ha sido una situación difícil de manejar, este proceso administrativo requiere de movimientos que se realizan muchas veces sin valorar las repercusiones de las mismas. Llama la atención que este proceso administrativo no haya recibido la atención que requiere, ya que los movimientos que se realizan son hechos sin valorar las repercusiones psicológicas de las mismas.

Actualmente vivimos y trabajamos en un entorno cambiante, en una era de tecnología, avances y competencia que hacen que vivamos en constante cambio encaminado al progreso. Esto no está exento a nuestro ambiente laboral, e incluso trae aparejado un

proceso administrativo de rotación organizacional, que si bien esta dentro de cualquier cambio organizacional necesario, se viene ejecutando sin valorar las repercusiones del mismo, tanto a nivel personal como también grupal, haciéndolo difícil de manejar.

Es bien sabido que instituciones y empresas hoy en día buscan que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva cultura organizacional, y una serie de estrategias organizacionales claves, como un buen clima laboral, la buena comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, que manejados de forma eficiente por los departamentos de recursos humanos hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta, o sea, es lo ideal que busca cada empresa ,pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el sentido de pertenencia y fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización, identificándolas por medio de distintas evaluaciones y teorías de contenido y proceso

La adaptación laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la institución

MARCO TEORICO

Para el desarrollo del presente trabajo, se investigaron distintos autores, trabajos e investigaciones donde se aborda el tema de todo lo relacionado con las implicaciones emocionales a nivel laboral, como afecta a las personas individualmente y a grupos de trabajo, la dinámica y abordaje al tema.

Es un tema de amplio estudio en la actualidad, de los cuales nos centramos en trabajos de distintos Psiquiatras, Psicólogos, Sociólogos y distintos profesionales, como por ejemplo:

Wilfred Bion, Fernando Ulloa, Marta Souto, Eugene Enriquez, Gerard Mendel, Christophe Dejours, Enrique Pichón Riviere, Lya Feldman, Gisela Blanco, Richard Lazarus, Susan Folkman, entre otros

Se abordó en base a estos autores, los aspectos analíticos a las Instituciones, Organizaciones, Líderes, Sociedad, Personas y Grupos en cuanto a su interacción, dinámica, psicología, conductas, fortalezas, debilidades y otros factores, que aportaron distintas ideas y líneas de dirección al objetivo del presente trabajo, y en cómo afecta a los individuos distintas circunstancias a las que son sometidos en la dinámica de las instituciones donde se desempeñan, como lo es, por ejemplo el tema del presente labor : Las rotaciones organizacionales

Conceptualización :

La rotación organizacional es un tipo de política que utilizan últimamente las instituciones, y estas implican un gran cambio en la organización de sus estructuras.

Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Otra definición sería el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Para la Prof. **Lidia Fernandez** el término “Institución” no es posible definirlo, sino más bien es un sustantivo. *“...Lo institucional 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. Ella expresa los efectos de regulación social logrados por la operación conjunta de mecanismos externos e internos de control y se concretiza para la percepción de los sujetos en diferentes formaciones: las leyes, las normas, las pautas, los proyectos, los idearios, las representaciones culturales como marcos externos: los valores, los ideales, las identificaciones, la conciencia y el remordimiento como organizadores internos de su comportamiento.*

En lo institucional, su faceta más evidente se articula, tienen que ver con el poder y la autoridad, la protección y el abandono, la incorporación y la exclusión, la repetición y el cambio. Si se quiere nos hallamos frente a una nueva manera de definir lo psicosocial o mejor, frente a conceptos que aluden a la realidad humana siempre grupal y colectiva, aún en lo más individual de la persona, su subjetividad. Dentro de la perspectiva que define el modo de entender que planteo, cada establecimiento tiene una cualidad material (su edificio, sus equipos, sus personas, su contexto), presenta una cualidad organizacional (es unidad de un sistema, configura los encuadres de una serie de modos de hacer, relacionarse, percibir, captar y resolver dificultades, tiene un estilo) posee una cualidad psíquica, es un objeto de vinculación, y además una cualidad simbólica, es también un objeto representado que a su vez representa.

En una combinatoria compleja de todas esas cualidades el establecimiento se define, por último, un espacio de vida colectivo que se recorta de su medio y adquiere una idiosincrasia singular.” (Fernández, 2009, p.50-53)

Para la autora, el Análisis Institucional, es un intento de comprensión de lo institucional: El tipo de análisis institucional al que nos referimos ahora es uno que procura facilitar el desarrollo de los colectivos a través de la intervención de un equipo externo, que tanto en sí como en sus herramientas funciona al modo de tercero. (Fernández, 2009)

En condiciones logradas este proceso ofrece a los actores una triple oportunidad

-“La de una toma en conciencia de los aspectos omitidos (entre ellos su poder como colectivo)

-La de comunicación y posible rectificación de significados “fantasmáticos” en los aspectos no dichos

-La de la consecuente reconfiguración de la realidad colectiva representada.

Primero, un análisis institucional debe hacerse cuando existe la intención de garantizar el acompañamiento de un proceso de diagnóstico u operación a cargo de los actores de la organización y cuando la gente está dispuesta a encuadrar ese trabajo como un proceso dirigido a “volver a pensar su realidad” para avanzar en la comprensión de las características de su vida y producción y en la de las condiciones que las determinan.

Segundo, el proceso diagnóstico en sí mismo, tiene la capacidad para permitir al equipo asesor el acercamiento y penetración en la trama de significados en que se desarrolla la

vida institucional y la captación de los rasgos que definen al objeto-institución.

El Diseño Diagnóstico en sus dos funciones principales: la de dispositivo analizador que provoca la emergencia de aspectos no habitualmente vistos y el de organizador del proceso de análisis. Por otra, la dinámica que adquiere el transcurrir del análisis mismo dentro de ese dispositivo y las exigencias a que queda sometido el equipo de análisis.

El tiempo de la intervención diagnóstica es también uno en el que la teoría debe operar como tercero entre los analistas y el material de análisis. En este sentido es posible decir que el trabajo de reconstrucción del que hablo exige al mismo tiempo del apoyo y la prescindencia teórica. Si bien y de hecho la utilización de un esquema diagnóstico supone organizadores teóricos -aquellos que nos permiten definir los aspectos que el diagnóstico debe contemplar-no es posible decidir cuáles serán conceptos útiles a la interpretación hasta no contar con el material específico. Es cierto que el analista o el investigador operan con un marco referencial teórico de base que debe ser objeto de explicitación previa a la entrada en terreno y se convierte en parte importante en el análisis de la implicación.

Sin embargo, es necesario dejar en suspenso este marco referencial y prestarse al contacto con la realidad con la mayor apertura e ingenuidad de la que se es capaz.

Tercero; la elaboración de una propuesta interpretativa debe ser oíble para los miembros del establecimiento por estar formulada en los términos de su lenguaje y en los significados de su dramática y por funcionar de hecho como el emergente del vínculo reflexivo que el equipo ha establecido con los actores. Además, debe resultar una evidencia del objeto institucional.

Cada actor debe poder reconocerse y reconocer al colectivo en su historia, su situación y su proyecto. Este reconocimiento -histórico y situacional- permitirá desencadenar procesos de sutura en los desgarramientos de índole crítica. En el logro de una reconstrucción fiel del objeto institución “se juega” un punto crucial de la intervención. El equipo externo podrá demostrar o no que ha podido funcionar efectivamente como intérprete e intermediario. Que puede operar como tercero (es la real acepción del término tal como es usado por los enfoques institucionales) y que como tal puede interponer entre los sujetos y su vida cotidiana el espacio y las herramientas que les facilitan volver a pensar la realidad.

Organizador y núcleo dramático. Dos conceptos de valor operacional.

Un organizador institucional es un aspecto del campo en general variable que se comporta como constante o eje y alrededor del cual se nuclea y organiza el sentido que adquieren el resto de los aspectos o variables institucionales. El núcleo dramático en una trama o campo institucional es la particular formulación de un conflicto que subyace en los niveles no manifiestos como principal “asignante” de sentido

Cuando el espacio institucional sufre una conmoción crítica y los sujetos y grupos (desprotegidos de la legitimidad de aquellos organizadores) se ven embarcados en dinámicas defensivas, es habitual que emerjan nuevos organizadores de la vida institucional En términos generales el análisis de los casos ha mostrado que en esas

circunstancias, el organizador lo es porque expresa el modo en que los miembros del colectivo están tratando la tensión y la ansiedad que produce el conflicto operante como núcleo de la dramática, (más o menos intensa según el sentido que posea para ellos el aspecto del espacio institucional que se halla amenazado: el proyecto, su tarea o su pertenencia, los resultados, la existencia del espacio en sí etc.)” (Fernández, 1996, p.78-83)

Por organización entendemos que es un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

Entonces si hablamos de cambio organizacional, también hablamos de cambios en los grupos de personas, y en lo que a nuestro trabajo respecta hablamos de grupos de personas organizados dentro de una institución, y los movimientos o cambios que vivencian.

Fernando Ulloa, en su trabajo *Psicología de las instituciones*, entiende a una institución como una organización social, organismo que posee tres dimensiones, una geográfica, una de tiempo y una de ordenación de responsabilidades. Estas están cargadas de elementos distintos y articulados entre sí, y graficados a su vez en un organigrama. (Ulloa, 1969)

Este cuerpo orgánico, como tal, posee movimientos, que Ulloa los distingue en cuatro tipos:

- a) *“Integración y Dispersión: también entendida como organización y desorganización, en la que describe como un grupo pre-institucional (personas o agrupaciones) surgido de la comunidad con proyectos afines crean un proyecto en común y mediatizan su integración a través de la coexistencia temporo-espacial y la aceptación de un régimen de normas que crea una base de su institucionalización , esto ultimo es lo que se entiende como fuerza de integración. Luego estos núcleos pre-institucionales ya unidos en un proyecto único serán origen de la tendencia opuesta, ósea la tendencia a la dispersión, que guarda relación con la no-explicitación y ulterior negación de las diferencias que inicialmente presentaban los núcleos que estaban reprimidas o negadas y que configuran pautas culturales que aparecen luego como antagónicas.*
- b) *Las dos tendencias contrapuestas de proceso de institucionalización tienen su correlato en un segundo interjuego : las instituciones reflejan y dramatizan el contexto en el que están incluidas , y a su vez, tienden a modificar ese contexto (intercambio entre la organización y la comunidad)*
- c) *La circulación anterior supone un movimiento interno o intrainstitucional, representado por las diferentes normas, modalidades y niveles de comunicación entre los distintos elementos del cuerpo institucional.*

Aquí Ulloa resalta que cuando la comunicación esta coartada en su libre juego, tal como ocurre cuando la misma es unidireccional (escalón directivo hacia las bases) sin posibilidad de retorno, surge lo que el llama clandestinidad, esto es, modalidades como el rumor, el chiste, la leyenda escrita en los muros , etc. , y en general una producción sostenida a lo largo del tiempo , de una cultura de gran acción normativa sobre los integrantes de la institución. Aquí precisamente es donde la represión

encuentra una analogía en la obstrucción en la comunicación plenamente vertical entre el vértice y las bases de la pirámide institucional.

- d) *Toda esta estructura (organigrama) representa para el sujeto el objeto real, con normas formales y espontaneas, con la que mantiene una relación explícita de manera racional a través del desempeño de su rol, y simultáneamente y en tanto objeto interno, mantiene con la institución una vinculación implícita de naturaleza fantástica. Diremos entonces que la normalidad o alteración del movimiento que se da entre el individuo y la institución de la que forma parte, esta indicada por el grado y tipo de pertenencia que aquel experimenta en relación a esta.*

Si aceptamos la existencia de tales movimientos, debemos también aceptar que los diferentes elementos deben tener un punto de contacto donde se articulen entre sí. Dichas articulaciones pueden ser normales o adecuadas y también pueden ser patológicas cuando presentan alguna anormalidad, constituyendo esta ultima una fractura desde donde deriva el concepto útil a nuestro trabajo, el de fractura institucional.

Debemos recordar lo ya dicho acerca de las tres dimensiones en las que se asienta una organización institucional: distribución del espacio, del tiempo, de la responsabilidad. De esta distribución emanan otras tantas categorías particulares: geográficas, temporales y las referidas a los roles y su desempeño.

Resulta fácil identificar las articulaciones fracturadas en cualquiera de estas dimensiones, ya que es en torno a las mismas que se centralizan y expresan todas las manifestaciones sintomáticas de la organización, configurando lo que habitualmente llamamos tensión. Los mismos integrantes de la organización tienen conciencia de estas fracturas, aunque ignoren el origen o la utilización que hacen de ellas.

Frente a esta situación una institución tiende a manejar la tensión manifiesta a través de normas cuyo éxito dependerá de lo adecuado de las mismas y de la intensidad del nivel latente, que esta, a su vez, sustentado en la historia preinstitucional de cada integrante del organismo. Esta historia pre=institucional no es más que una denominación que señala el pasaje del individuo por la primera organización institucional, el grupo familiar, matriz de sublimaciones, pero también de ansiedades y conductas de contenido emocional que lo proveerá de rasgos de personalidad y pautas, merced a las cuales tendra a adoptar distintas actitudes en las instituciones o grupos de trabajo en los que se incluya a lo largo de la vida.

La existencia de articulaciones fracturadas en la institución favorecerá la proyección de aspectos parciales, obligando al sujeto a instaurar defensas contra la reintroyección contribuyendo esto a deteriorar su identidad.

Por el contrario, una articulación adecuada favorece que el sujeto proyecte, predominantemente, objetos totales, sin que se perturbe su identidad, es lo que se reconoce como delegación. Esto se pone en evidencia cuando una institución designe formalmente a quienes cumplirán los roles. Esta designación supone una delegación de autoridad, de responsabilidad y de funciones.” (Ulloa, 1969, p.5-9)

Otro concepto de movimiento o de cambios dentro de un grupo lo encontramos en **“Hacia una didáctica de lo Grupal” de Marta Souto**, en el que manifiesta que: *“...cada sujeto por ser un ser social, un ser en el mundo, contiene en sí mismo la posibilidad de ser grupo, algo preexiste en los individuos a la constitución del grupo como tal, la representación interna que cada miembro tiene acerca de la grupalidad. Dicha representación es social y psíquica a la vez, es reconstrucción en el interior del sujeto de experiencias en el mundo social, de vínculos con los otros.*

Lo grupal nace en el encuentro de personas y esta atravesado por coordenadas de tiempo y de espacio. El tiempo implica un punto de surgimiento, de origen. Con un pasado social y cultural y un futuro. El espacio lo ubica en una geografía, una sociedad, una comunidad, una institución, lo ubica en el mundo.

El enfoque histórico-evolutivo del grupo da por supuestas algunas afirmaciones:

1)Lo grupal es una construcción distinta de lo individual, que, aunque no tiene un cuerpo propio, ni un sustento material tangible, si es un conjunto de fenómenos posible de ser percibido, sentido y conocido tanto desde el interior (sus miembros) como desde el exterior. Al utilizar la palabra “grupo” nos referimos a un conjunto de procesos y relaciones en estructuración continua e inacabada, pensamos al grupo desde la grupalidad.

2)Los grupos surgen en contextos sociales más amplios y en momentos históricos determinados, por ello su desarrollo esta atravesado por estas dimensiones.

3)El encuadre histórico -evolutivo permite, en algún momento, reconstruir los procesos ya dados, en tanto lo evolutivo explica el desarrollo posible.

4) Los procesos grupales tienen una evolución, desde un momento inicial hasta un momento final

5)La historicidad del proceso de grupo transcurre en un devenir dialectico, caracterizado por el movimiento y el conflicto, no por la linealidad.

6)En su devenir el grupo va pasando por “momentos” sucesivos que pueden caracterizarse por ciertas configuraciones más o menos regulares que le imprime su singularidad al grupo

7)Distintos conflictos ocupan a los miembros en distintos momentos.

8)La resolución de los conflictos permite la continuidad del proceso, Pueden aparecer estereotipos en su funcionamiento o generarse configuraciones aberrantes.

9)Los procesos y productos grupales de cada momento quedan incorporados como elementos que contribuyen a la resolución de conflictos futuros.

10) Los fenómenos grupales tienen tendencias a la progresión en tanto logran grados de integración y formas de relación cada vez más complejas, y a la regresión en tanto pueden reeditar situaciones de conflicto y tipos de relaciones ya vividas para luego continuar su devenir. Puede haber estancamiento, paralización o surgimiento de formas aberrantes.

11) Los momentos surgen en la vida del grupo desde la iniciación al cierre, también aparecen en periodos más cortos como una reunión o un ciclo o periodo.

12) Hablamos aquí de "grupo" en el sentido de procesos grupales que adquieren especificidad y singularidad. Aquí tomamos las regularidades que en los procesos grupales hemos observado en situaciones de enseñanza-aprendizaje.

[...]Cada sujeto por ser un ser social, un ser en el mundo, contiene en sí mismo la posibilidad de ser grupo, algo preexiste en los individuos a la constitución del grupo como tal: la representación interna que cada miembro tiene acerca de la grupalidad. Dicha representación es social y psíquica a la vez, es reconstrucción en el interior del sujeto de experiencias en el mundo social, de vínculos con los otros. También preexisten a los procesos singulares de un grupo instituciones, organizaciones y otros grupos sociales ya existentes, modelos de relaciones sociales objetivados en mitos, leyendas, relatos o incluidos en el imaginario social, matrices de lo social y lo grupal inscriptas en la historia de cada cultura, en las ideologías

Llevamos siempre a los grupos una imagen interna que cada uno tiene y que se ha ido conformando a lo largo de la vida familiar y social. Podemos llamar a esta representación "grupo interno". Cada grupo nuevo en que participamos y cada experiencia grupal intensa deja algún rastro que pasa a integrar esa representación que cada uno tiene y que, a su vez se transfiere y modifica en otras experiencias futuras, una visión que se asemeja bastante a lo antes expuesto como historia pre-institucional del individuo, encontrado en el trabajo de Ulloa" (Souto, 1993, p. 101-104)

Enrique Pichón Riviere habla de grupo interno como: "...la representación en cada uno de los otros miembros del grupo familiar, como conjunto de relaciones internalizadas en permanente interacción y sufriendo la actividad de mecanismos o técnicas defensivas. Lo que uno ha vivido y sentido como miembro de la propia familia, de los grupos de amigos, en su experiencia escolar, en situaciones laborales pasadas y actuales, va configurando esa representación.

La percepción original no se conserva idéntica, sufre transformaciones; nuestros deseos y temores generan procesos de la imaginación y de la fantasía que la modifican. De esta manera a través de la internalización de lo externo, se origina una trama interna de relaciones en la que se ligan elementos propios del sujeto, de su psiquismo consciente e inconsciente con otros tomados de la experiencia. Así, se forma una "estructura grupal personificada". La estructura grupal interna que se forma en la familia, se constituye en una matriz de relaciones sociales, que será transferida a distintas situaciones y modificada por ellas.

El grupo es indispensable para el aprendizaje social y para el desarrollo de la personalidad. En él se produce la asimilación de sí a los otros, el sujeto "aprende a percibirse a sí mismo como sujeto y como objeto, como sí y como él"

El grupo exige a cada uno clasificarse entre otros que son a la vez semejantes y diferentes y así se plantea el problema de nosotros. "El grupo es el vehículo o el iniciador de prácticas sociales. Supera las relaciones puramente subjetivas de persona a persona".

"El trabajo de reunificación diferenciada con los otros es a la vez confusiónismo inicial del niño y de su ambiente"

El grupo es, a la vez, una realidad material que existe en el mundo y una continuación y la contrapartida de la escisión que se produce en la representación construida en cada uno de nosotros sobre la base de referentes externos, de la realidad social y material e internos, de la realidad psíquica, endo-psíquica, de cada sujeto. En los dos sentidos el grupo es proceso y resultado. En cada grupo en que participamos se genera una experiencia grupal, se construye una realidad material al mismo tiempo que una representación interna de ese grupo como objeto, en los sujetos miembros del mismo.

[...]En la iniciación de la vida de un grupo, cada miembro participa desde lo individual y aporta al grupo lo que como individuo trae: experiencias, conocimientos, deseos, temores, representaciones internas de la "familia", de otros grupos, su propio "grupo interno".

Un grupo nace y existe, entonces, desde la materialidad externa (relaciones entre espacio, tiempo, institución u organización, personas, etc.) y desde las representaciones internas, en un proceso dinámico y dialéctico. También se puede construir y pensar un grupo desde las representaciones comunes a los miembros acerca del grupo mismo. Es desde esta inclusión de la individualidad, de la subjetividad más específicamente, que se inicia un proceso grupal. Proceso que, a su vez, como ya hemos señalado, se inserta en redes sociales preexistentes a ese proceso, en imaginarios sociales que ya circulan, en mundos y escenarios diversos en los cuales esa vida grupal se inscribirá desde su propia singularidad.

La institución en tanto organización cobija una propuesta, convoca, propone, provoca, facilita, materializa un encuentro en un espacio y un tiempo. Otorga, como organización ya existente, una estructura estructurante, una dinámica y funciones, un conjunto de significados compartidos, una historia, la impronta de un origen, la circulación de fantasmáticas diversas. Sitúa a ese conjunto de subjetividades en un ámbito más amplio que tiene una disponibilidad para su fundación y origen, pero que no es materia inerte sino procesos vivos dramáticos que atravesarán y se incluirán de maneras diversas en esa vida grupal que se inicia.

[...]Analizaremos ahora el primer momento en la evolución de un grupo: la iniciación. Se trata del nacimiento, de la gestación, del encuentro entre personas con un objetivo común. ¿Qué caracteriza al grupo en estado inicial? Lo desconocido, lo nuevo referido a la singularidad, a la especificidad de ese grupo ¿Quiénes Son los miembros? ¿cómo son? ¿cómo es el coordinador? ¿cuáles son el proyecto, el tema, las formas de control, de interacción, etc.? A estos elementos desconocidos, que a su vez varían en cada situación, se agrega la falta de expectativas mutuas de conducta, de experiencias previas compartidas entre los participantes. Lo desconocido generalmente está referido a algunas de las siguientes características: Las condiciones que permiten una materialidad concreta, un espacio de encuentro, un tiempo común, las personas; las características sociales generales que permiten establecer ciertas pautas y expectativas globales sobre las que se construirán otras específicas de ese grupo; las características institucionales de la organización convocante; las características personales, sólo en parte conocidas para cada miembro y desconocidas para los otros.

En el momento de iniciación hay una tendencia al desempeño individual, a lo que cada uno conoce y en lo que puede apoyarse para actuar con más seguridad; se espera todo del líder formal, se deposita en él la capacidad de organizar, dirigir, proveer elementos; el grupo depende de él.

¿Qué es lo común en la iniciación? Desde un nivel manifiesto, lo común es el conjunto de intereses a partir de los cuales pueden encontrarse objetivos coincidentes. Lo común también desde un nivel latente son las ansiedades básicas que sienten los individuos en la iniciación. La ansiedad es una respuesta del yo, es un tipo de reacción frente a una situación traumática.

Estas ansiedades se sienten especialmente cuando la situación inicial está muy poco organizada o cuando las características de relación interpersonal predominante acentúan y provocan estos estados emocionales. Esto ocurre, por ejemplo, frente a una relación autoritaria.

Estas emociones y ansiedades generan estados compartidos en forma no consciente por los miembros. Las ansiedades y deseos comunes forman la trama intersubjetiva sobre la cual se forman configuraciones grupales de fuerte contenido emocional.” (Pichon Riviere, 1997, p.98-105)

Los autores del presente trabajo de investigación, determinan la importancia de analizar las autoridades, en su etiología, pero también el ejercicio de estos puestos jerárquicos a nivel de las instituciones, y el menor o mayor grado de subordinación de las personas ante la misma, o en su defecto, los conceptos de autoridad que tienen los individuos dentro de un grupo, como también establecer la diferencia fundamental que existe entre poder, autoridad y liderazgo

Gerard Mendel en su libro “**Una Historia de la Autoridad**”, cita a varios referentes intelectuales que trataron el tema, y lo enfoca desde diferentes aspectos.

Para Mendel se considera autoridad “...el hecho de tener una obediencia voluntaria sin coacción física y sin necesidad de abrir discusiones al respecto ni justificar sus exigencias: en suma, una obediencia no razonada e irreflexiva. Se puede decir de la autoridad que es un fenómeno humano total: participa de la vida psicológica más cotidiana (autoridad de un padre o un allegado), alimenta las reflexiones más generales (la crisis de la autoridad), se encuentra en el corazón de las teorías políticas (la autoridad del estado)

[...]Existe una diferencia tal entre autoridad y firmeza que la segunda aparece deseable, mientras que la primera se debe prohibir.

La firmeza lo pone en juego a uno mismo, mientras que la autoridad busca primero actuar sobre el interlocutor. Ser firme es, ante el otro, poner al desnudo la propia personalidad y mostrar de modo explícito y sin debilidad valores que son propios. Haciendo esto uno obliga a ese otro a tomar posición respecto a tal firmeza y a tales valores. En este caso el sentimiento que guiará será la admiración ante la solidez de una actitud percibida como reflejo de una fuerza interior identificándola con su portador.

Lo que recubre la palabra autoridad parece menos simple de definir, la autoridad consiste en llevar al otro a las posiciones propias , a través de una manipulación psicológica dentro de la relación interpersonal. La diferencia entre partidarios y adversarios de la autoridad se debe entonces a que para unos es “una cosa buena”-ya sea buena en si , ya sea desgraciadamente necesaria- , y para los otros , de una maniobra nefasta.

Lo que sabe el hombre de autoridad es que esta demostró numerosas veces su eficacia. En cuanto a saber de qué fondos, de que segundos planos ella extrae su eficacia, lo ignora y sin dudas no desea iluminar demasiado ese punto.

Hanna Arendt señalaba que la autoridad excluye el uso de medios externos de coerción, allí donde se emplea la fuerza, la autoridad propiamente dicha ha fracasado. Por otra parte, si hay que definir a la autoridad verdaderamente, debe ser entonces oponiéndola a la obligación por la fuerza y a la persuasión por los argumentos. Es notorio que se trata de una definición en negativo, que precisa solo lo que la autoridad no es. (Arendt, 2016)

Recordando a Hanna Arendt (la autoridad excluye los medios de coerción), he aquí que hoy en día, lo que la autoridad excluía, se ha convertido en su nuevo contenido. Cuando se demanda la restauración de la autoridad en los establecimientos se piensa explícitamente en el empleo de coerción: refuerzo de la disciplina, exclusión de los rebeldes o el desplazamiento de estos a otras instituciones, control de ausencias y tardanzas con apercibimiento, tablas de sanciones, etc. Si Hanna Arendt estuviese hoy entre nosotros debería afirmar con toda lógica que caemos en una contradicción conceptual. No obstante, hay una explicación para ese contrasentido, sucede que la fuerza siempre ha estado presente como último argumento de la autoridad. Es el recurso silencioso, tanto en el padre que manda: obedece, porque yo lo digo, como en el oficial de policía que indica: circule, aquí no hay nada que ver. Pero en la época de oro de la autoridad bastaba con “mirarlo fijo” para que el subordinado “se apacigüe” (Mendel, 2011, p. 75-79)

Max Weber analizó las formas de dominación o autoridad que legitimaban la obediencia por parte de un grupo determinado de personas que constituyeran alguna forma de asociación, dentro de las cuales también ubicaba al estado. Para explicar cómo se realizaba o ejecutaba en forma efectiva esta autoridad categorizó las formas que adquiriría la administración en cada tipo de dominación. Así llegó a la descripción de lo que él concebía como una burocracia eficaz, aunque sin pretender establecer un modelo a seguir. (Weber, 1910)

Pese a ello, las administraciones públicas se estudiaron o prefiguraron en relación o contraste con esta descripción, adoptando no pocas de las características que el prestigioso sociólogo atribuía a las formas burocráticas que describía.

En su clasificación, señalaba la existencia de tres tipos ideales de dominación:

1-*“De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).*

2-De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).

En el caso de la autoridad legal se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ella designadas, en méritos éstas de la legalidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de su competencia.

En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona del señor llamado por la tradición y vinculado por ella (en su ámbito) por motivos de piedad (pietas), en el círculo de lo que es consuetudinario.

En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez.

Sin pretender ahondar en esta tipificación, debemos señalar qué tipo de organización burocrática responde a los tipos ideales de dominación. Así, a la dominación tradicional corresponde un modelo patrimonialista de la burocracia, constituida no por funcionarios sino por servidores del señor, que se relacionan con él no conforme a determinaciones objetivas de deberes correspondientes a su cargo, sino por la fidelidad personal del servidor. No se obedece a normas sino a una persona, cuyos mandatos responden a la fuerza de las tradiciones o a su arbitrio. Las funciones son “favores” del soberano que dependen de su decisión puramente personal (dando origen a los “favoritos”).

La legitimidad de esta administración se sostiene en base a que, de acuerdo a la tradición, su accionar se oriente según principios de justicia y equidad, de contenido ético y moral o de conveniencia utilitaria, teniendo por límite las acciones que pudieran provocar la resistencia de los súbditos (revoluciones dirigidas contra la persona del señor o de sus servidores)” (Weber, 1944, p.224-226)

Max Weber en su capítulo **“Liderazgo, Poder, Autoridad y Empatía”** señala que el liderazgo está dividido en tres tipos que van desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo hasta los que son opresivos y tiránicos.

Para entender mejor el concepto de liderazgo primero hay que describirlo brevemente; un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, el líder es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora. (Weber, 1910)

“El líder carismático es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.

El líder tradicional es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o por jerarquía.

El líder legal es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido por que muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete. Esta figura es comúnmente vista en el campo de la política y de las empresas privadas en las que se implementa el modelo burocrático, en el cual las decisiones están establecidas por un sistema de reglas precisas (un protocolo a seguir).

En cuanto a la Empatía requiere prestar atención a la otra persona, a lo que ella transmite a través de su expresión corporal y facial (lenguaje no verbal), sus palabras y tono de voz, su atuendo; esta información le puede hacer saber a los demás la situación en la que se encuentra, especialmente a las personas empáticas

El desarrollo de la empatía puede darse de manera inconsciente, a veces resulta fácil darse cuenta que es lo que está pasando con la otra persona, debido a que probablemente se haya pasado por experiencias similares y de esta forma identificar rápidamente las "características comunes" que describen perfectamente esa situación.

Para muchos la empatía está relacionada con la compasión, la empatía te permite sentir el dolor o sufrimiento de los demás y desear prestarle tu ayuda.

El detalle y la observación son herramientas elementales para poder ser una persona empática; si se presta toda la atención, a los mensajes que la otra persona transmite, tratando de ponerse en su lugar y "leer" lo que siente. Pero, si mientras hablas a alguien, estás más pendiente de tus propias palabras, de lo que dirás después, de lo que hay a tu alrededor o de ciertas preocupaciones que rondan tu mente, tu capacidad para "leer" a la otra persona no será muy alta.

Cuando una persona está principalmente centrada en sí misma, en satisfacer sus deseos y en su propia comodidad, no se preocupa por lo que los demás puedan estar sintiendo y no tiene una respuesta empática ante ellos.

Poder y Autoridad

Weber establece la diferencia en cómo se desenvuelven las personas que están al frente de una organización se encuentra en el tipo de liderazgo que ejercen sobre los que son parte de la organización, si está más relacionado con el liderazgo de poder o con el de autoridad.

- Un líder de la vertiente del poder tiene las siguientes características:*
- Nace de las ansias de tener más para ser más.*
- Pertenece al orden de la privacidad individualista.*
- Expresa la fuerza.*
- Se arrebatada por la fuerza.*
- Se fortalece en el menosprecio y la exclusión.*
- Ejerce mediante la imposición que domina.*

- Rechaza la diferencia.
- Opera desde la lógica del individualismo.
- Cohesiona por el miedo.
- Inspira temor y terror.
- Se impone.

La praxis del poder es la intimidación, que nubla la conciencia y paraliza la proyectividad.

El poder es voluntad de acción dominativa que, al margen de los intereses y el querer de la sociedad, se impone por la fuerza de quien decide actuar y dominar.

Un líder con autoridad, al contrario:

- Nace de la voluntad de la institución o comunidad que quiere ser regida por los mejores.
- Pertenece al orden de la relación que dice referencia a la persona.
- Expresa la trascendencia.
- Es conferida por la institución o comunidad concedora de los méritos personales.
- Escucha a la empatía.
- Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos.
- Procura la convergencia en la diversidad.
- Opera desde la lógica del pluralismo y la complacencia.

Unifica por el acuerdo.

- Inspira respeto y confianza.
- Se acepta.

La praxis de la autoridad es el derecho, que respeta la libertad y promueve el crecimiento.

La autoridad es el ejercicio del poder delegado por las instituciones o comunidad en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común.

*Podemos comprender entonces, que el **poder** es la capacidad de forzar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga nuestra voluntad debido a nuestra posición o fuerza, mientras que la **autoridad** es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere debido a su influencia personal.*

La utilización que los individuos hacen del poder no debe confundirse con el poder en sí mismo. De hecho, en las organizaciones, toda interacción entre sus miembros implica el ejercicio del poder. Pero, ¿Qué necesidad tiene el hombre del poder?, se dice que el de impactar a los demás. Sin embargo, de la forma como se emplee es como impactará en los

demás ya que si no se hace de forma adecuada suele ser percibido por los otros miembros de la organización como una característica negativa que merma autoridad” (Weber, 1991, p.135-139)

Los autores consideran importante interiorizarse en el tema de las emociones del individuo en su grupo de trabajo, a fines de lo propuesto en su investigación

Para **Lya Feldman y Gisela Blanco**, en su trabajo titulado **“Las emociones en el ambiente laboral”** *“...la emoción es un constructo muy difícil de definir. Parte de su complejidad es que la emoción no es una sola cosa, sino que está representada por múltiples componentes que se reflejan en respuestas fisiológicas, conductuales y subjetivas tanto individual como en los grupos, organizaciones e instituciones*

Por mucho tiempo las emociones fueron ignoradas dentro de este contexto bajo la premisa de que el ambiente de trabajo era visto como "un ambiente racional y frío" donde las emociones no tenían cabida” (Feldman – Blanco, 2006, p.103)

De acuerdo a **Lazarus y Folkman** estudiosos del estrés y las emociones, *“cuando una situación es vista como estresante su interpretación se puede dar en dos sentidos cuyo efecto sobre la salud y el bienestar es notablemente distinto. Una situación estresante puede interpretarse como de daño y pérdida o por el contrario como un reto o desafío.*

En el caso en que la situación es evaluada como daño o pérdida, el individuo percibe amenaza debido a los aspectos negativos vinculados a esta situación. Esta percepción podría estar asociada a la pérdida de la salud, como por ejemplo, en el caso de una enfermedad, o de estima o de posición social, como en el caso de una persona que pierde su empleo. Aquí la persona experimenta rabia, ansiedad, incluso depresión y en muchos casos puede tener manifestaciones físicas que pueden culminar en alguna enfermedad.

Cuando una situación estresante es evaluada como un reto o desafío, las emociones asociadas son de esperanza, optimismo, alegría y confianza. Por ejemplo, un trabajo nuevo, o un cambio en su ambiente laboral, puede generar tensión, pero si esta situación es percibida por el individuo como un nuevo reto, su expresión emocional y los recursos de afrontamiento que utiliza para manejarla generaran cambios y efectos muy diferentes a si esta misma situación es percibida como de daño o pérdida; pareciera que las diferencias individuales juegan un rol fundamental en este proceso

Tal como se ha evidenciado con anterioridad, la identificación y regulación de los estados emocionales es una tarea compleja que requiere planificación y abordajes a diversos niveles. Más allá del nivel individual las emociones desempeñan una función social, por tanto, su regulación y expresión impactará de modos muy diversos en el contexto laboral. Pero, sin duda, el aspecto de mayor interés en este movimiento de dinámica grupal es el de la pertenencia del sujeto que se organiza en función del interjuego entre la vinculación formal o real desempeñada en la institución, y la vinculación con la misma como objeto interno.” (Lazarus y Folkman, 1986, p. 135-137)

Ambos niveles han sido descriptos por **Wilfred Bion** en su conocida formulación de nivel sofisticado, o grupo de trabajo y nivel emocional o de los **“Supuestos básicos”**

Los Supuestos Básicos , los describe Bion como : *“la actividad de grupo que se ve en ocasiones asistida por otras actividades mentales que tienen en común el atributo de poderosas tendencias emocionales. Estas actividades que adquieren grado de cohesión surgen de supuestos básicos comunes a la totalidad del grupo.*

Supuesto Básico de Dependencia

Aquí el grupo sustenta la convicción de que está reunido para que alguien provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos. El grupo depende en forma absoluta de ese alguien. Es la creencia colectiva de que existe un objeto externo cuya función es proveer seguridad al grupo, “organismo inmaduro”. Es la creencia en una deidad protectora, cuya bondad, potencia y sabiduría no puede ser cuestionada.

Supuesto Básico de Ataque-Fuga

Consiste en la convicción grupal de que existe un enemigo y que es necesario atacarlo o huir de él. Aquí el objeto malo es externo y la única actividad defensiva frente a este objeto es su destrucción (ataque) o su evitación (huida).

Supuesto Básico de Apareamiento

Es la creencia colectiva e inconsciente de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro o un ser no nacido aun los resolverá; es decir, hay esperanza de tipo mesiánico” (Bion ,1962, p. 87)

Otro tema de relevancia, en sintonía con el tema del presente trabajo, es lo descrito por **Cristophe Dejours**, en su **“El desgaste mental en el trabajo”**. En el presente, Dejours analiza los efectos de la organización del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores.

Para empezar, el autor expone cómo se ha llegado a una preocupación por la salud mental de los trabajadores y qué se entiende por “psicopatología del trabajo”

En este contexto, “[...] surge la corriente de la psicopatología del trabajo, que se organiza a través de seis principios: los mecanismos y las ideologías de defensa de los trabajadores, el tipo de sufrimiento mental que se puede generar, el papel del miedo en el trabajo, los mecanismos para compensar los desajustes entre los trabajadores y los modelos productivos, la funcionalidad del sufrimiento mental y las consecuencias de la organización del trabajo sobre la salud.

El primer principio se basa en que los trabajadores se ven obligados a implementar artefactos psicológicos defensivos para proteger su salud mental. Cuando se construye un colectivo como el subproletariado o los trabajadores de la construcción, caracterizados por el subempleo y la asunción de elevados riesgos, se implementan ideologías defensivas que aseguren que la ansiedad por la supervivencia sea un problema colectivo y no individual.

Un ejemplo de este tipo de dinámicas sería la consideración del trabajo como un deber moral, por lo que cualquier impedimento físico o psicológico para desempeñar una tarea es considerado como una falta personal y se invisibiliza.

Los trabajos repetitivos estructurados a través de la organización científica del trabajo (OCT) se caracterizan por una sistematización del modelo productivo que, para aumentar la producción, desatiende las necesidades personales de los trabajadores provocando un aumento de los costes psíquicos, por lo que estos se ven obligados a implementar mecanismos de defensa individualizados que les permitan generar continuidad en sus puestos, como es el refugio en la fantasía durante la tarea o verse absortos en la misma, proceso al que llamaremos “parálisis del pensamiento”.

Esta desposesión de la actividad intelectual del trabajador también condiciona la vida extralaboral, ya que contamina los ritmos vitales para así evitar el sufrimiento mental que generaría un reajuste del condicionamiento productivo al cambiar los ritmos productivos una vez terminada la jornada.

En cuanto al segundo principio, el sufrimiento mental se origina ante una disminución del contenido significativo del trabajo por la rigidez de la organización laboral cuando esta provoca una descualificación que deshumaniza al obrero y resta importancia a la tarea que realiza. Este sufrimiento también es consecuencia del desajuste entre el modelo operativo prescrito y las características del operador basadas en el orden físico y psicomotor, el orden psico sensorial y el orden intelectual; el aparato psíquico debe producir satisfacciones concretas y simbólicas – como los mecanismos defensivos – sin las que aparezcan desajustes que incrementen el sufrimiento mental.

Los modelos operativos prescritos generan una serie de riesgos laborales ante los que se implementa una prevención colectiva, pero el riesgo residual se asume de forma individual y, de este modo, se origina el miedo al trabajo. Puede iniciarse de forma directa por condiciones del trabajo que atentan contra la salud del trabajador o a través de una forma indirecta en los casos en los que una ideología defensiva invisibiliza los riesgos, como ocurre en la construcción y, de ese modo, permite mantener la productividad.

En el trabajo repetitivo, el miedo suele mostrarse en forma de ansiedad por el rendimiento exigido y en el sector terciario se basa mayoritariamente en las relaciones laborales jerarquizadas de vigilancia entre los trabajadores y la dirección. En este punto, podemos definir tres elementos fundamentales para compensar el sufrimiento mental que genera el miedo o el aburrimiento en el trabajo:

- La satisfacción laboral que puede suponer el acceso a determinado estatus o el interés por las tareas desarrolladas*
- El grado de motivación del trabajador*
- La predisposición a generar contenido significativo satisfactorio desde la estructura mental del trabajador.*

Asegurar estos tres elementos resulta clave en trabajos en los que los riesgos son muy elevados, por lo que la relación entre salud y trabajo se acaba definiendo de forma conjunta entre los trabajadores y la dirección. Sin embargo, en otros trabajos en los que los obreros son más reemplazables, los mecanismos defensivos que utilizan ante la frustración y la angustia son instrumentalizados para mejorar la productividad. La insatisfacción laboral en sistemas disciplinarios rígidos genera mecanismos como la

aceleración del ritmo de trabajo para limitar los estímulos negativos. El miedo favorece un mayor nivel de atención a las anomalías y dificulta la implementación de herramientas de protesta basadas en paros en la producción.

Por último, debemos tener en cuenta las consecuencias de la explotación del sufrimiento mental sobre la salud de los trabajadores. La norma productiva siempre es diseñada para ser tolerable para la mayoría de los trabajadores y así evitar descompensaciones psiconeuróticas masivas. Sin embargo, esto no evita que debido a la fatiga, sistemas de frustración y la oposición entre cargas instintivas y la voluntad de la organización del trabajo se generen descompensaciones de forma individual.

Generalmente, estas descompensaciones no son reconocidas como patologías mentales, por lo que las opciones de los trabajadores que las sufren se reducen a un uso generalizado de psicofármacos que alivien la insatisfacción y el miedo. La única patología oficialmente aceptada como producto del trabajo es el síndrome subjetivo postraumático, un trastorno producido a raíz de un accidente laboral, pero estas descompensaciones pueden empeorar patologías mentales latentes. Del mismo modo, una organización laboral rígida también puede desorganizar los sistemas defensivos de la economía psicosomática provocando que descompensaciones psiconeuróticas se acaben reflejando en el cuerpo.

En cualquier caso, resulta imprescindible generar un ajuste entre las exigencias de la organización y las necesidades del trabajador para asegurar una salud mental que posibilite la continuidad de los trabajadores en los puestos de trabajo” (Dejours, 2001, p.178-183)

CAPITULO II : DISEÑO METODOLOGICO

DISEÑO METODOLOGICO

Para esta investigación, los autores se valieron de entrevistas como herramientas para analizar las distintas experiencias de un grupo de enfermeros, de un hospital de San Juan, que fueron sujetos de rotación organizacional, y a una jefa de servicio del mismo hospital.

Para las mismas los autores utilizaron a modo de guía los métodos cualitativos de investigación aplicados a entrevistas, de **Taylor y Bodgan**.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Entrevistas en Profundidad:

Son encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan con sus propias palabras.

Son flexibles y dinámicas, donde a todas las personas se les realiza las mismas preguntas con los mismos términos.

El instrumento de la investigación no es un protocolo o formulario de entrevista, sino el propio investigador

Si bien se asemeja mucho con la Observación Participante (se avanza en forma lenta) la diferencia radica que, en la observación participante, el escenario y situaciones son naturales, mientras que en la Entrevista Profunda son situaciones específicamente preparada

Tipos:

Pueden diferenciarse tres tipos de entrevista en profundidad, estrechamente relacionados entre sí. El primero es la **historia de vida o autobiografía sociológica**

En la historia de vida, el investigador trata de aprender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. La historia de vida presenta la visión de su vida que tiene la persona, en sus propias palabras en gran medida como una autobiografía común, se revela como de ninguna otra manera, la vida interior de una persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por realizar su destino en un mundo que con demasiada frecuencia no coincide con ella en sus esperanzas e ideales.

Lo que diferencia la historia de vida de las autobiografías populares es el hecho de que el investigador solicita activamente el relato de las experiencias y los modos de ver de la persona, y construye la historia de vida como producto final.

El segundo tipo de entrevistas en profundidad se dirigen al **aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente**.

En este tipo de entrevistas nuestros interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tanto informantes, su rol no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

El tipo final de entrevistas cualitativas tiene la finalidad de **proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas**.

Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante. Por ejemplo, probablemente se podrían realizar varias entrevistas en profundidad con 20 maestros empleando la misma cantidad de tiempo que tomaría un estudio de observación participante en un aula única.

Aunque los investigadores optan por uno u otro de los tipos de entrevistas en profundidad con diferentes propósitos, las técnicas básicas son análogas en los tres tipos. En todos los casos los investigadores establecen *rapport* con los informantes a través de repetidos contactos a lo largo de cierto tiempo, y desarrollan una comprensión detallada de sus experiencias y perspectiva.

Las entrevistas en profundidad son adecuadas en las siguientes situaciones,

- Los intereses de la investigación son relativamente claros, y están relativamente bien definidos
- Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo
- El investigador tiene limitaciones de tiempo
- El investigador quiere esclarecer las experiencias humanas subjetivas

Las desventajas pueden ser:

- En cuanto a la forma de conversación, estas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal entre dos personas. Las discrepancias entre lo que se dice y lo que se hace. El entrevistador no debe aceptar sin un sentido crítico la validez fáctica de las descripciones
- Las personas hacen y dicen cosas diferentes en distintas situaciones, no siempre lo que un sujeto dice en una entrevista es lo que esa persona cree o dice en otras situaciones
- Los entrevistadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados. Los informantes no pueden o no quieren expresar muchas cosas importantes, las cuales si observaríamos en el desarrollo de su vida cotidiana.

El investigador hábil logra aprender de que modo los informantes se ven a si mismos y a su mundo, obteniendo a veces una narración precisa de acontecimientos pasados y de actividades presentes y casi nunca predicen con exactitud la manera en que un informante actuara en una situación nueva

La Selección de Informantes:

Como la observación participante, las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación. Ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales. Es difícil determinar a cuantas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo. Algunos investigadores tratan de entrevistar al mayor número posible de personas familiarizadas con un tema o acontecimiento.

Lo importante radica en el potencial de cada "caso" para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social

Aproximacion a los Informantes:

En la mayoría de los casos no se sabe cuántas entrevistas en profundidad habrá que realizar hasta que se comienza a hablar realmente con los informantes. Algunas personas van entrando en calor de modo gradual; otras tienen mucho que decir y con ellas bastan muy pocas sesiones.

Por lo general no es difícil conseguir las entrevistas iniciales, en la medida en que los individuos de que se trate puedan introducirnos en sus agendas. La mayor parte de las personas están dispuestas a hablar sobre sí mismas. En realidad, se sienten con frecuencia halagadas por la perspectiva de ser entrevistadas para un proyecto investigativo.

Se deben plantear los motivos e intenciones del investigador, el anonimato y uso de seudónimos de los entrevistados, logística, etc

El Comienzo de las Entrevistas:

El sello autentificador de las entrevistas cualitativas en profundidad es el aprendizaje sobre lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones: el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan el mundo.

Es presumible que los investigadores quieran formular algunas preguntas generales antes de iniciar el trabajo. Pero deben ser cuidadosos para no forzar su programa demasiado tempranamente. Al plantear de entrada preguntas directivas, el investigador crea una tendencia mental en los informantes acerca de aquello sobre lo que es importante hablar; esa predisposición inducida puede hacer difícil, si no imposible, llegar a conocer el modo en que realmente ellos ven las cosas.

Durante las primeras entrevistas el investigador establece el tono de la relación con los informantes. En esas entrevistas iniciales, el entrevistador debe aparecer como alguien

que no está totalmente seguro de las preguntas que quiere hacer y que está dispuesto a aprender de los informantes.

El entrevistador cualitativo debe hallar modos de conseguir que la gente comience a hablar sobre sus perspectivas y experiencias sin estructurar la conversación ni definir lo que aquélla debe decir. A diferencia del observador participante, no puede quedarse atrás y esperar que las personas hagan algo antes de formular preguntas. Hay diversos modos de guiar las entrevistas iniciales en este tipo de investigación: las preguntas descriptivas, los relatos solicitados, la entrevista con cuaderno de bitácora y los documentos personales.

La Guía de la Entrevista:

En los proyectos de entrevistas en gran escala algunos investigadores utilizan una guía de la entrevista para asegurarse de que los temas claves sean explorados con un cierto número de informantes. La guía de la entrevista no es un protocolo estructurado. Se trata de una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cuándo formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas.

El empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta, estudiar (por lo menos en las entrevistas en profundidad). Este tipo de guía es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. Esa guía puede asimismo ser ampliada o revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales. La guía de la entrevista es especialmente útil en la investigación y evaluación en equipo, o en otras investigaciones subsidiadas (**Patton**, 1980)

La Situación de Entrevista:

El entrevistador debe crear un clima en el cual las personas se sientan cómodas para hablar libremente sobre sí mismas. ¿En qué tipos de situación es más probable que las personas expresen sus modos de ver? En la entrevista estructurada se instruye al entrevistador para que actúe como una figura desinteresada; el diseño de la situación de entrevista intenta remedar las condiciones de laboratorio.

En la entrevista cualitativa, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en las que las personas hablan naturalmente entre sí sobre cosas importantes. La entrevista es relajada y su tono es el de una conversación, pues así es como las personas interactúan normalmente. El entrevistador se relaciona con los informantes en un nivel personal.

Por cierto, las relaciones que se desarrollan a medida que transcurre el tiempo entre el entrevistador y los informantes son la clave de la recolección de datos. Hay sin duda diferencias entre la situación de entrevista y aquellas en que las personas interactúan normalmente: los entrevistadores a veces deben contenerse y no expresar sus opiniones; se entiende que la conversación es privada y confidencial; el flujo de la información es en

gran medida (aunque no exclusivamente) unilateral; los entrevistadores, comunican un interés genuino en las opiniones y experiencias de la gente y están dispuestos a escucharla durante horas hasta el final.

Sin embargo, sólo diseñando la entrevista según los lineamientos de la interacción natural puede el entrevistador calar en lo que es más importante para las personas. En realidad, el entrevistador tiene muchas figuras paralelas en la vida cotidiana

Se deben tener en cuenta distintos aspectos, como por ejemplo no emitir juicios, dejar que el entrevistado hable, prestar atención, ser sensible, entre otros

El Sondeo:

Una de las claves de la entrevista fructuosa es el conocimiento de cuándo y cómo sondear, explorar, escudriñar. A lo largo de las entrevistas, el investigador realiza el seguimiento de temas que emergieron como consecuencia de preguntas específicas, alienta al informante a describir las experiencias en detalle, y presiona constantemente para clarificar sus palabras.

En la entrevista cualitativa tenemos que sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que éstas les atribuyen. Ese es el punto en que las entrevistas en profundidad se apartan de las conversaciones cotidianas

Controles Cruzados:

Mientras los entrevistadores cualitativos tratan de desarrollar una relación abierta y honesta con los informantes, deben estar alertas ante eventuales exageraciones y distorsiones en las historias. Además, todas las personas son propensas a exagerar sus éxitos y negar o escamotear sus fracasos. Asimismo, para controlar las afirmaciones de los informantes se debe apelar a tantas fuentes de datos diferentes como resulte posible

Probablemente el mejor modo de tratar las contradicciones e incoherencias internas consista en plantear el problema directamente. Enfrente a la persona con las pruebas, en términos amables.

Las Relaciones con los Informantes:

La relación entre entrevistador e informante es en gran medida unilateral. A través de ella, el entrevistador tiene la oportunidad de realizar un estudio y con él ganar el status y las recompensas que acompañan a la obtención de un título o a la publicación de libros o artículos. No está claro qué es lo que obtienen los informantes, si es que obtienen algo, salvo la satisfacción de que alguien piense que sus vidas y modos de ver tienen importancia. Aunque las recompensas tangibles para los informantes son muy pocas, se les pide que dediquen considerable tiempo y energía al esfuerzo.

A causa de la naturaleza unilateral de la relación, con frecuencia los entrevistadores deben trabajar intensamente para mantener la motivación de los informantes. El mejor modo de lograr éxito en esa tarea consiste en relacionarse con estos últimos como personas y no como si fueran meras fuentes de datos.

Se debe tratar de ser sensible a los sentimientos y puntos débiles del informante. Cuando usted piensa que algo está mal, trate de ventilar la atmósfera expresando sus preocupaciones. A veces es una buena idea hacer una pausa en las entrevistas.

Entrevistas Grabadas:

Aunque los grabadores, por simple presencia, pueden modificar lo que la gente dice en las primeras etapas de la investigación, los entrevistadores pueden por lo general salir del paso con entrevistas grabadas. En las entrevistas los informantes son agudamente conscientes de que el propósito del entrevistador es realizar una investigación. Puesto que ya saben que sus palabras son sopesadas, es menos probable que los alarme la presencia de un grabador. Asimismo, el entrevistador cuenta con un lapso considerable para lograr que los informantes se relajen y acostumbren al aparato.

En la observación participante los investigadores interactúan con un cierto número de personas, algunas de las cuales nunca llegan a conocerlos, no digamos ya a confiar en ellos. Un grabador permite al entrevistador captar mucho más que si reposara únicamente sobre su memoria. Los datos del entrevistador son casi exclusivamente palabras. A diferencia de los observadores participantes, los entrevistadores no pueden quedarse sentados un rato, observando solamente, durante las lagunas en la conversación

Es obvio que no se deben grabar las entrevistas si ello hace que los informantes se sientan incómodos (**Klockars**, 1977). Antes de proponer la idea de grabar, hay que relacionarse suficientemente con la persona. Incluso aunque los informantes no presten mucha atención a la grabación, trate de reducir a un mínimo la presencia del grabador. Use un aparato pequeño y colóquelo fuera de la visión. El micrófono no debe ser intrusivo; tendrá una sensibilidad suficiente como para recoger las voces sin que sea necesario hablar frente a él.

El Diario del Entrevistador:

Es una buena idea llevar un diario detallado durante el período de entrevistas. El diario del entrevistador puede servir a varios propósitos. En primer lugar, debe contener un bosquejo de los temas examinados en cada entrevista. Esto lo ayudará a seguir la pista de lo que ya ha sido cubierto y a volver atrás, a conversaciones específicas, cuando quiera seguir desarrollando algo que dijo el informante.

En segundo lugar, el diario cumple la función de los “comentarios del observador” registrados en las notas de campo de la observación participante. Lo mismo que el observador, el entrevistador debe tomar nota de los temas, interpretaciones, intuiciones y conjeturas emergentes, gestos notables y expresiones no verbales esenciales para comprender el significado de lo que se dice.

CONSIGNAS

1-Entrevistar a un grupo de enfermeros de un hospital de San Juan, que fueron sujetos de rotación organizacional. (Primera dimensión)

-Se seleccionará un grupo de enfermeros con un importante potencial de información en base a su experiencia

-Se realizará entrevista grupal grabada, y luego se desgrabara para transcripción escrita

-Se analizarán los datos obtenidos, y sus variables potenciales, en relación a los objetivos de la entrevista

2-Entrevistar a una Supervisor de Servicio del mismo Hospital (Segunda Dimensión)

-Se seleccionará un Supervisor de Servicio de un hospital de San Juan que aplico la rotación organizacional en el grupo de enfermeros a cargo

-Se realizará entrevista individual grabada, y luego se desgrabara para transcripción escrita

-Se analizaran los datos obtenidos, y sus variables potenciales, en relación a los objetivos de la entrevista

PREGUNTAS PARA EL GRUPO DE ENFERMEROS

- Cuando usted fue sujeto a rotación, de qué forma se lo notifico, y con que justificativo?

-Como tomo usted esa decisión de ser cambiado del sector donde se desempeñaba a uno nuevo?

PREGUNTAS PARA EL SUPERVISOR DE SERVICIO

-Con que objetivo se emplea la rotación organizacional en el servicio donde se desempeña?

-En general como es la respuesta de la persona que es sometida a rotación? Se tiene consideración de esta respuesta?

Desde su perspectiva como impacta en el grupo esta decisión, ya sea cuando sale un personal del servicio, como cuando llega uno nuevo?

ANÁLISIS, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para el análisis de los datos recolectados por los autores en las distintas entrevistas, los autores realizaron primero un esquema de datos más relevantes al tema de investigación, con las distintas variables y dimensiones que se identificaron, considerando los relatos en primera persona de los entrevistados, donde se resaltaron las declaraciones que enmarcaban una variable nominal al tema.

Considerando primero que es un trabajo de características cualitativas, se buscaron todas aquellas variables para esta modalidad de investigación. Las variables cualitativas hablan de propiedades que no pueden ser medidas con números. De esta manera analiza las abstracciones que no pueden ser medidas y cuya estimación depende del individuo que las percibe

Dentro de las variables cualitativas podemos encontrar dos tipos: nominales y ordinales. El primer tipo hace referencia a aquellas variables que carecen de un criterio de orden, mientras que el segundo tipo obedece a las variables que siguen un patrón de orden o pertenecen a una escala de valor.

En el siguiente esquema de análisis de las entrevistas, los autores tomaron 2 dimensiones de las mismas para su mejor comprensión.

La **primera dimensión**, está relacionada con la entrevista grupal realizada a un grupo de enfermeros que fueron sometidos a rotación organizacional, con las variables cualitativas y parte de los relatos que enmarcan las mismas.

En el segundo esquema de entrevista, **segunda dimensión**, realizado a una Supervisora de Servicios de la misma institución, quien afecto a varios enfermeros en la modalidad de rotación organizacional, analiza y esquematiza también en variables cualitativas y extractos de los relatos que corresponden a las mismas

En el **tercer esquema**, los autores grafican en base a los datos recolectados en las entrevistas, en una dimensión de la realidad de situación, aquellas variables nominales que influyen en distintos aspectos a este grupo de profesionales de ambas dimensiones

ENTREVISTA GRUPAL – PRIMERA DIMENSION

GRUPO HOMOGENEO : ENFERMEROS DE UN HOSPITAL DE SAN JUAN

	ANGUSTIA	FRUSTRACION	INSATISFACCION	COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL
R E L A T O S	<p>E1 “Bien, mi experiencia personal al ser sometido a esta rotación, no fue nada positiva, de hecho me afecto en muchos sentidos, principalmente a nivel personal. Fue muy desmotivante....”</p> <p>“Siempre espere que mi caso hubiese servido de precedente para evitar situaciones similares, pero lamentablemente no fue así, hubieron antes y hay casos así con muchísima frecuencia aun, siempre con negativas, y amparándose aquellos que lo llevan a cabo, de un recurso valido para proceder, que sin dudas lo seria si estuviera bien aplicado pero con otras intenciones obvias de fondo,no?”</p> <p>E3 “... Creo que , sobre todo fue muy injusto y muy violento la manera en la que me llevan ahí, que se yo , aveces pienso si la manera hubiese sido otra que hubiese pasado no? Me pregunto si mi respuesta hubiese sido otra porque yo sigo pensando que yo no estoy en el lugar donde debería estar...”</p> <p>E3 “... a mi me quedo de todo esto que solo somos una ficha mas, que no importa los años que estés en un sector , la experiencia que tengas , lo que te hayas capacitado , bueno y mucho menos importancia le dan a lo que te pase o lo que sientas no? Eso fue lo que a mi me paso, y lo que a muchos les pasa, y nadie hace nada...”</p>	<p>E1 “Mientras eso sucedía, la tensión era demasiada, imaginen que en el medio de toda esa disputa y presentaciones y todo ese lío, estaba yo, y debía presentarme a trabajar, siguiendo un diagrama de guardias del servicio donde hubiese sido diagramado, mas allá de que no quisiera presentarme en otro lugar que no fuera el mio ,ósea la terapia pediátrica...”</p> <p>E1 “...la misma respuesta siempre, aun cuando presentaba todas las pruebas legales correspondientes donde se observaba que el proceder fue irregular, pero no se me daba mas justificaciones que esas...”</p> <p>E3... no sabia con quien hablar o adonde ir o que hacer porque para colmo la única persona que había hablado conmigo era el y el no estaba,nadie sabia nada , mi jefa me decia que esa decisión la había tomado el, que ella no estaba de acuerdo , pero...”</p> <p>E3...” y también muchas veces me culpo a mi misma por no haberla peleado mas , por no haber recurrido a un abogado como lo hizo aca el compañero (hace referencia al Entrevistado N’1) o algo así sabiendo lo injusto que fue todo no?, pero no creo que hubiese logrado nada tampoco...”</p>	<p>E1 “...falta de reconocimiento a mi antigüedad y experiencia en el servicio donde trabajaba, y también falta de respeto o si se quiere, subestimarme, ya que los motivos que me daban, y la forma de proceder, no eran lógicos....”</p> <p>E2 “...y si bien me adapte bien al mismo, adquiri experiencia, y me sentía muy capacitada en mi labor diaria, sentía que el trabajo en este sector era muy....(piensa unos segundos)...monotono, y que podría adquirir otro tipo de experiencia profesional en un Servicio con actividades distintas a las de la Maternidad”</p> <p>E2 “Teniendo en cuenta que el pedido era justificado, que contaba con un recurso que el sistema me ofrecia, mi voluntad que siempre decía como necesidad de cambio de Servicio, y todo lo que ya les dije antes, creo que podría haber sido mas rápido el pase, mas aun cuando desde el departamento de enfermería se me decía siempre que la Rotacion Organizacional era un “recurso administrativo que se utilizaba siempre para el bienestar del profesional en su lugar de trabajo, y para el bien común de los intereses de la institución,bla,bla,bla...”</p>	<p>E1 “Al buscar una explicación o algo así en mi supervisor de servicio, y al señalarle lo irregular e ilegal de la notificación, la respuesta que me dio fueee....(piensa)...en resumen, que yo era personal del Hospital, y que el Hospital podía enviarme donde fuera necesario, y que yo como enfermero profesional debía acatar tal orden, que el negarme solo empeoraba mi situación, ya que estaba yendo en contra de los intereses de la institución, y que de continuar con mi negativa, podía iniciarme un sumario, y quedar cesante, todo en un tono militar o similar(risas)”</p> <p>E2 “...pedí una reunión con la Jefa de Servicio, la cual me dijo que si bien era correcta la información que se me brindo, no era tan simple la rotación de un personal cuando es solicitada voluntariamente, sino que se analizaban una serie de distintos factores para poder hacerlo. Me dijo que el Servicio en aquel momento contaba con el personal justo, y de ser movida yo a otro sector, debía ser por la modalidad de permuta directa, es decir que un personal del servicio donde yo quería ir, quisiera venir a mi servicio”</p> <p>E3...”y recibí un llamado de mi supervisor diciéndome que , bueno que a partir de que yo me reincorporara de mi parte medico iba a pasar directamente al servicio de neonatología que es donde el me mandaba . El hablaba así en primera persona , ósea que él había decidido que yo no iba estar más en la pediatría y que me iba a pasar a le terapia de neo”...</p>

R E L A T O S			INSASTIFACCION	COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL
				<p>E3 “... uno por ahí cuando lo pasan de un lugar a otro, no se si es real o no , pero existe como ese estigma de....como decirlo....como que a uno lo sacan de un lugar por inútil o inservible o problemático o por que no sirve mas ahí, y uno se va a otro lugar y ... en ese lugar también lo reciben como de esa manera no?</p> <p>E3 “... todo distinto , aprender desde cero, desde donde estaba guardada una jeringa hasta ... cambiar todo el trabajo , todo lo que había hecho durante muchos años y que me encantaba hacer...”</p> <p>E3 “ ... si , voy , trabajo , cumplo con las cosas que tengo que hacer , pero es una rutina , estoy como ... como un robot digamos , ósea yo ya tengo mentalizada la rutina de ese lugar , ll que hay que hacer , lo que no hay que hacer y ... (inhala profundo) cumplo con mi trabajo pero lo cierto es que a mi sigue sin gustarme , yo no lo siento mi lugar , es como que , yo si bien hace dos años ya que estoy ahí es como si todavía no perteneciera a ese lugar...”</p>

VARIABLES				
	COMPROMISO	SATISFACCION	MOTIVACION	ANSIEDAD
R E L A T O S	E1 <i>"En todo momento estuve incomodo, pero nunca falte ni recurri a algún tipo de artimaña para no presentarme en las guardias, fui muy responsable y profesional, pero a la vez padecia la situación a nivel personal, tanto en el trabajo como en mi hogar, no podía relajarme del todo, ya que la situación me sobrepasaba..."</i>	E2 <i>"Bueno ,luego de, ehhh...(piensa un momento)...un año y medio mas o menos de espera, y varias insistencias, al fin fui notificada de mi rotación. Fue por un oficio, con firmas de todos...ósea, mi Supervisor de Servicio, Jefa de Unidad, Director del Hospital y del Departamento de Enfermería..."</i>	E2 <i>"Averigue de eso en el servicio de Terapia Peditrica, sector donde quería trabajar, y no había ningún personal interesado en pasar desde ese sector a la Maternidad. Ahí surgieron las primeras trabas en mi deseo de rotación de servicio, pero seguí averiguando para que la condición de permuta directa, no fuera la única chance de pasar..."</i>	E2 <i>"Una vez en el nuevo Servicio, la adaptación fue algo difícil....(pausa)...era muy distinta la rutina de la terapia, a lo que era en maternidad..."</i>
	E3 <i>"...Y bueno, nada, fue re difícil, tuve que empezar otra vez de nuevo , otra vez empezar a ir siempre de mañana para ambientarme en el lugar , para conocer las rutinas de ese sector ..."</i>	E2 <i>"La decisión fue muy buena, si bien muy tardía (hace énfasis en que fue una espera prolongada) muy positiva para mi, considerando que yo necesitaba ya un cambio de servicio para tener experiencia en un sector distinto, con pacientes pediátricos, y en area critica..."</i> E2 <i>"...Osea que en resumen puedo decir que mi experiencia ante la Rotacion Organizacional fue buena, siempre considerando que la misma fue voluntaria, no impuesta, que me sirvió muchísimo profesionalmente, ya que aprendí y sigo aprendiendo día a día en una area critica y en paciente pediátricos..."</i>	E2 <i>"Todo eso era un nuevo desafio personal y profesional, pero también tenia toda la motivación y ganas de hacerlo..."</i>	E2 <i>"...En cuanto al grupo de enfermeros de ese servicio, note al principio que era muy cerrado, de muy difícil llegada, como que un nuevo personal, y sin experiencia en area critica pediátrica, no encajaba del todo ahí..."</i> E3 <i>"...Yo tuve que ir , ahí donde fui me recibieron así , como que era la escoria o el despojo del otro servicio que les habían mandado y se lo tenían que fumar aca, perdonen la expresión..."</i>

Referencias -E1 : Entrevistado N°1 -E2 : Entrevistado N°2 -E3 : Entrevistado N°3

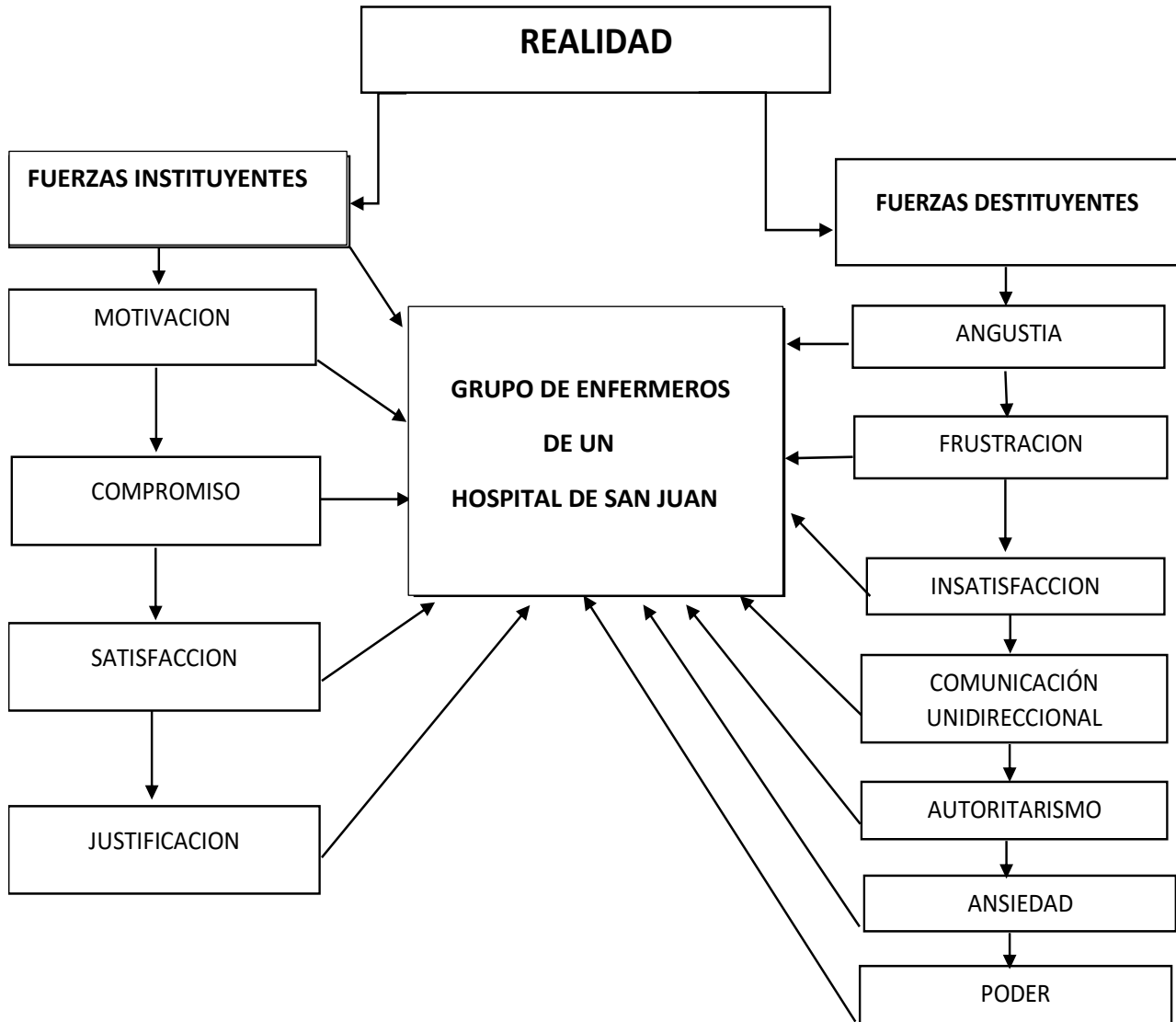
ENTREVISTA INDIVIDUAL – SEGUNDA DIMENSION

JEFA DE UNIDAD DE UN HOSPITAL DE SAN JUAN

VARIABLES			
AUTORITARISMO	JUSTIFICACION	CONSECUENCIA	PODER
<p>R E L A T O S</p>	<p>E4 “...El objetivo final que persigue esta modalidad, es siempre el mismo, que el personal logre experiencia en distintos sectores del hospital, y que no solo adquiera experiencia en un solo servicio, para que su habilidad sea tal como lo exige la profesión, polimodal...”</p>	<p>E4 ... “Acorde a mi experiencia, el impacto en las personas que fueron sometidas a rotación, puedo decir que son un 50/50 entre las negativas y positivas. Cabe que nos replanteemos muchas cosas entonces, para que todas sean positivas, por lo que siempre estamos en constante aprendizaje y asesoramiento al respecto, y retroalimentándonos de estas experiencias, siempre con la finalidad que mencione al principio de esta entrevista : que el personal este totalmente a gusto, y al máximo e su potencial en un ambiente laboral armonico....”</p>	<p>E4 ... “En esos casos observo y evaluo con el correr del tiempo esos factores, y cuando valoro que han sido negativos, intento charlar con el personal al respecto, de conocer los detalles de los motivos, e indicarles y explicarles que solo fue una medida positiva para el compañero/a que ya no esta.”</p>

Referencias E4 Entrevistada N° 4

ESQUEMA DE SITUACION REAL BASADA EN VARIABLES – TERCERA DIMENSION



CAPITULO III : RESULTADOS, DISCUSION Y PROPUESTAS
CONCLUSIONES

En base a los resultados arrojados en el procesamiento de datos, los autores encuentran en las entrevistas una serie de información basada en las variables detectadas, determinantes y claras. En las distintas dimensiones que se trabajaron (1er y 2do grupo) encontraron varios señaladores que permitían ver el tema tratado en el presente trabajo de investigación, evidenciando una naturaleza compleja y de mucha subjetividad de acuerdo a la dimensión que se trataba

En el primer grupo, se observa una serie muy variada de opiniones. Las preguntas realizadas fueron claras, cortas, pero de una amplitud significativa a la hora de desarrollar la respuesta, los entrevistados en este grupo dejaron muy en claro su experiencia al ser sometidos a rotación organizacional, dieron sus puntos de vista en forma clara, concisa, y marcando lo negativo, positivo o cualquier tipo de sensación causada por la misma, se observa también que lo emocional fue el factor recurrente en su experiencia, y como esto los cambio en distintos sentidos.

En el caso del entrevistado N°1 (E1) los autores observan un alto grado de sensaciones negativas causadas por el sometimiento a esta modalidad administrativa institucional. Señala en todo momento que la misma fue aplicada con una finalidad muy distinta a la que se le explico, muestra conocimiento técnico y legal respecto a la medida, e indica que solo fue una maniobra llevada a cabo por su superior en calidad de castigo por las diferencias personales y profesionales que existían entre ellos, demostrando, según indica, un claro abuso de autoridad, una falta de respeto a un colega, y un recurso a artimañas legales que escondían la verdadera finalidad de su rotación de Servicio

En su relato queda muy evidenciado el alto grado emocional que esto le causo, y en como modifico su vida profesional y personal, como también la incertidumbre e impotencia en la que se encontraba sumergido mientras duro esa experiencia. Como saldo positivo solo señala que esa situación que vivio le dio esperanza por un tiempo, ya que pensó que él serviría de ejemplo para desenmascarar algunas de las medidas o recursos administrativos con los que se ocultan otras intenciones, pero que al final fue efímera esa posibilidad, ya que fue testigo de cómo se siguieron aplicando, y en muchos casos con condiciones iguales, similares o peores a las que el fue sometido

En la segunda entrevista, E2, se evidencian características diferentes al primer entrevistado. Acá la entrevistada conoce cuales son las finalidades y objetivos oficiales de la aplicación de la rotación organizacional. En su caso las variables nominales que los autores identifican, son más positivas y optimistas en gran parte, ya que la fundamentación de la medida brindaba a la interesada los intereses particulares buscados. La motivación y satisfacción se observan más en el relato de la experiencia, donde las metas se alcanzan, en gran parte por la constancia de la interesada en la búsqueda.

No obstante, a lo manifestado anteriormente, los autores también identifican en la entrevista de esta enfermera otras variables no positivas, si bien la mayor parte de la experiencia relatada por la entrevistada es satisfactoria en gran medida, la ansiedad, la insatisfacción y la comunicación unidireccional, se hacen evidentes en su relato, debido a

que busco la aplicación de rotación de servicio, recurriendo a la medida administrativa de la institución, pero sin embargo la misma siempre fue dificultosa, llena de burocracia, mas allá de que se cumplieran con los requisitos básicos de aplicación de la misma, generando en la interesada situaciones de stress emocional.

La finalidad, luego de un tiempo de insistencia, el objetivo de la entrevistada se cumplió, cumpliendo también con el justificativo brindado por sus superiores

En la tercera entrevista, E3, los autores vuelven a identificar variables nominales de alto grado emocional, en este caso se evidencian ya situaciones de extrema tensión y de compleja naturaleza.

La variable más notoria es, según relata la entrevistada, es la comunicación unidireccional, ya que se observa claramente un abuso de poder en el uso de las facultades del superior al proceder fuera de normativas. Toda la experiencia de esta enfermera fue de saldo negativo, donde quedan en evidencia irregularidades pasadas por alto por el personal jerárquico, aun cuando la entrevistada recurrió con evidencias de situación

En el relato los autores identifican ansiedad, angustia y resignación de la entrevistada, y un alto grado de disconformidad en su ambiente laboral, con incertidumbres por encima de cualquier certeza, y hasta pérdida de estima por padecer la situación desde hace mucho tiempo, sin lograr que algún departamento de la institución con injerencia en el tema, actúe en búsqueda de una solución para su caso.

También se identifica como esta enfermera siente hasta una enajenación de su profesión debido a su situación, sintiendo una automatización en sus funciones, y ninguna posibilidad de mejoría en su realidad laboral

Ya en el segundo grupo de dimensión es distinta a la anterior, ya que es realizada a una autoridad jerárquica de la institución, con facultades de aplicación a personal a su cargo de la medida de rotación organizacional. Esta Supervisora de Servicio, con antigüedad y experiencia en el cargo, dejo ver que su posición es de alto mando desde el primer momento que los autores recurrieron a ella para realizar la entrevista, dejando en claro una serie de requisitos excluyentes para que la misma fuera factible, y exigiendo información detallada de antemano de las preguntas a hacer, en el marco de lo que los autores explicaron que se trataría la entrevista

Ya en la entrevista, la E4 evidencia variables nominales de clarísima autoridad lineal, con un relato firme, haciendo énfasis en las justificaciones técnicas y legales en la aplicación de la rotación organizacional. Señala en gran parte de la entrevista que tiene un gran manejo en la aplicación de la medida, en todas las características y objetivos que la misma supone, sin posibilidad de cuestionamiento, ya que resalta con fuerza lo legal y valido de esta.

Los autores encuentran en el relato de esta Supervisora de Unidad, un ejercicio de poder absoluto, sin posibilidad de cuestionamiento, o de alguna intervención mas que la de ella,

donde todas las evaluaciones pasan por su capacidad de interpretación, y las decisiones finales se basan solo en su criterio, sobre todo cuando el personal que es sujeto a rotación es de su unidad, ya sea que salga de la misma, o ingrese derivado de otro sector.

Al momento de consultar respecto a su perspectiva del impacto que tiene en el grupo la aplicación de esta medida, deja en evidencia que no en todos los casos es favorecedora para la persona y/o para el grupo. Pese a esto, pasado un tiempo de aplicada la rotación en un enfermero, ella se encarga de alguna manera que el grupo entienda como positiva la decisión tomada, independientemente de que así lo sea.

Acorde a resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, mas la investigación bibliográfica realizada, los autores consideran que, así como en física toda acción conlleva una reacción, la aplicación de movimientos dentro de una institución, implicara necesariamente consecuencias, mas aun cuando estas son aplicados a personas, con todos los intereses, motivaciones y objetivos que estas tienen.

Los autores observan en los resultados de lo investigado en su contexto global, que la herramienta administrativa llamada rotación organizacional, es una medida compleja, intrínseca, de aplicación unidireccional la mayor parte de las veces, y que siempre generara distintas variables acordes a la dimensión que se analice

Considerando los relatos de las personas de la primera dimensión donde se aplica esta medida, y teniendo en cuenta los objetivos generales de esta investigación, los factores condicionantes de aplicación de la medida, no siempre están justificadas de manera implícita o clara. Los autores observan que las reacciones en consecuencia, son de índole generalmente negativas, debido en casi todos los casos en la manera lineal, autoritaria e inflexible de su aplicación, anulando así todo tipo de conjetura, imponiendo siempre la idea que es lo mas útil y positivo, mas allá de una negativa del personal justificada en algunas razones

En base al relato de una autoridad jerárquica, los autores identifican otros tipos de variables en esa dimensión, siempre con un enfoque de lo frio de sus normas, sin analizar los factores que a la larga perjudican el mecanismo de aplicación de la medida, sin cumplir así sus objetivos específicos, ya que el impacto que lleva en si, no es analizado, sino de una manera unidireccional. Así se dejan de lado las emociones que afectaran en gran medida al personal sujeto a estos cambios, y en consecuencia a su labor profesional dentro de un servicio, desarticulando el normal funcionamiento ya de la institución

Analizados estos factores observados, los autores del presente trabajo de investigación, sugieren cambios radicales, no tanto en los objetivos de la medida, que en su esencia es positiva, sino en el mecanismo de acción de quienes son los responsables de su aplicación

Es difícil hablar de propuestas de cambio cuando se trata de algo tan complejo como el tema que aborda este trabajo. Si el ser humano es complejo en sí, más aun es tratar de evidenciar sus emociones y de llegar a entender por qué se generaron.

Dentro de una organización, los grupos de trabajo son los motores de la misma, y así, dentro de este grupo hay engranajes que deber funcionar juntos y en una aceptable

armonía; cada una de estas piezas del engranaje deberían dar lo mejor de sí mismas, en un ambiente que los impulse a esa finalidad.

Las implicaciones emocionales de un grupo de enfermeros, es lo que los autores han trabajado e investigado, tratando de entender el porqué de esta medida tan empresarial, tan nueva (históricamente hablando) tan enigmática, al punto de no tener siquiera muy en claro el porqué de su aplicación en una organización de salud, tampoco a quien se aplica y que se obtiene de ello, más que el “poder” hacerlo.

De los entrevistados, todos coinciden en no tener bien justificada la aplicación de la medida, además de repetirse; en todos los casos, más o menos las mismas emociones que se alejan bastante de ser satisfactorias o impulsadoras de desarrollo.

Pero lo mas preocupante aun, es haber visualizado, en todos los relatos, la falta de una comunicación abierta entre el vértice y las bases de la organización, para posibilitar a estos últimos, aunque mas no sea, opinar al respecto.

CONCLUSIONES

Esta problematización que plantean los autores tiene muchas posibles miradas, ergo, muchos puntos de abordaje, pero habiéndose enfocado en las implicaciones que genera la rotación organizacional, la propuesta sería justamente abordar lo emocional de los enfermeros sujetos a esta medida, mínimamente en su campo de acción.

Los autores consideran que la manera de posibilitar este abordaje comenzaría con algo de empatía de parte de los administradores a la hora de decidir el quien, como y porque, antes de tomar una decisión. Empatía hacia el otro, que es ni mas ni menos que un colega, una persona, con toda su carga psicológica, personal, familiar, pre-institucional e intrainstitucional, que se verá afectada al ser rotado de servicio o sector.

Es ni mas ni menos que un movimiento cismático que provocará un variado número de emociones tanto en él, como así también en su grupo de trabajo que sentirá las réplicas, provocando una anomalía en la organización.

La idea de que el administrador posea esta cualidad empática, llevado a la realidad, parece casi utópica, pero esta y otras mas, entendemos como imprescindibles para poder coordinar a un grupo de personas en un ambiente laboral propicio.

Estos administradores, inmersos también en el mecanismo de la organización, deben ser capaces de quebrar toda cultura institucional autoritaria y de mandato lineal, deben ser capaces de promover un cambio ejerciendo un liderazgo, ser legítimos y empáticos en su labor.

Por último, y en sintonía a lo expresado anteriormente, citamos a Max Weber nuevamente, donde indica “...La estructura de una persona que está al frente de una organización o de cierto grupo de personas debe contener elementos, morales, intelectuales, sociales, culturales, sensitivos, de acción y experiencia, de coordinación y control, etc.

Es fácil diferenciar que tipo de líder se pretende ser o ya se es. Pero saber si se está uno desarrollando con poder o con autoridad es lo que generalmente más importa ya que al ejercer un liderazgo solo con poder, no es posible lograr los objetivos adecuadamente, pero si a este le agregamos autoridad, entonces tendremos un líder completo, sin necesidad de que a la fuerza disponga de su poder.

Ante todo, el líder no debe olvidar que la razón de ser de su grupo es mejorar, y para ello debe tomar en cuenta las necesidades de los demás.”

APENDICE Y ANEXOS

LEYES QUE REGULAN EL EJERCICIO DE LA PROFESION DE ENFERMERIA EN SUS DISTINTOS NIVELES EN INSTITUCIONES DE SALUD DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN

-LEY Nº 142-A

ESTATUTO Y ESCALAFÓN PARA EL PERSONAL CIVIL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN

Capítulo V

Obligaciones

Artículo 19

- e) Obedecer toda orden emanada de un superior jerárquico con atribuciones y competencias para darla, que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicio. Cuando la orden sea manifiestamente ilícita, el agente podrá cuestionarla y la inobservancia de la misma deberá consignarse por escrito.

Capítulo VII – Derechos

Artículo 24.- Traslado: Ningún agente podrá ser trasladado contra su voluntad, si con ello se afecte la unidad familiar o algún derecho o interés legítimo salvo cuando tareas o misiones especiales debidamente justificadas, e inherentes a sus funciones, lo hicieron necesario. En tales casos el traslado tendrá carácter temporario y no podrá exceder de noventa (90) días, debiendo compensarse pecuniariamente la disminución que cause en sus haberes. Podrá ser trasladado a su pedido, cuando razones fundadas así lo justifiquen y las necesidades de servicio lo permitan. Este derecho se adquiere después de dos años de permanencia en el lugar de sus funciones, salvo que se trate de traslados por razones de salud, la de un familiar en primer grado o persona a su cargo debidamente certificado.

-LEY 24.004 (NACIONAL)

RÉGIMEN LEGAL DEL EJERCICIO DE LA ENFERMERÍA

CAPITULO III

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

-LEY 71 Q (LEY PROVINCIAL SAN JUAN) (EX 2580)

CARRERA ASISTENCIAL, PREVENTIVA Y SANITARIA PARA LOS PROFESIONALES UNIVERSITARIOS DEL ARTE DE CURAR - CAPITULOS DE DERECHOS Y OBLIGACIONES

-LEY N.º 8313

ESTATUTO Y ESCALAFÓN PARA PERSONAL TÉCNICO Y AUXILIAR DE LA MEDICINA Y ENFERMERÍA, PERSONAL ADMINISTRATIVO SANITARIO, PERSONAL DE MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN, SERVICIOS GENERALES Y AGRUPAMIENTO PROFESIONAL CARRERA ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN

Capitulo VII Derechos

Artículo 15 : Los agentes comprendidos en el presente estatuto deberán cumplir sus funciones en los lugares que, conforme a las necesidades del servicio, disponga la autoridad competente. No podrán ser trasladados contra su voluntad si con ello se afecta la unidad familiar o algún derecho o interés legítimo, salvo cuando tareas o misiones especiales debidamente justificadas e inherentes a sus funciones, lo hicieren necesario.

Podrá ser trasladado a su pedido, cuando razones fundadas así lo justifiquen y siempre que las necesidades de servicios así lo permitan. Este derecho se adquiere después de 2 (dos) años de permanencia en el lugar de sus funciones, salvo que se trate de razones de salud del agente, de un familiar en primer grado o persona a su cargo debidamente certificado y por razones de integración familiar

*Se explaya en la LEY N° 142-A (Estatuto y escalafón para el personal civil de la Administración pública de la provincia de San Juan) y la LEY 8313 (Estatuto y Escalafon para personal Tecnico y Auxiliar de Medicina y Enfermeria) por ser la única que hace mención específica a los traslados

BIBLIOGRAFIA

- Fernández, L. Estrés Percibido, Estrategias de Afrontamiento y Sentido de Coherencia en Estudiantes de Enfermería: Su Asociación con Salud Psicológica y Estabilidad Emocional.Tesis Doctoral 2009.Universidad de Leon. Leon.España
- Ulloa, F; Psicología de las Instituciones : Una Aproximación Psicoanalítica.
Revista de Psicoanálisis. 1969 .Vol 26(01), Bs As.Argentina
- Souto , M. Hacia una Didactica de lo Grupal.1993.Miño y Davila Editores. Buenos Aires.Argentina
- Pichon-Riviere, E. El Proceso Grupal: Del Psicoanálisis a la Psicología Social (I) 1997 editor Nueva Vision. Buenos Aires.Argentina
- Mendel, G. Una Historia de la Autoridad. Edicion 2011, Nueva Vision Buenos Aires.Argentina
- Weber, M. Economia y sociedad.Segunda reimpression 2002, Editor Fondo de Cultura Economica de España.Madrid.España
- Arendt, H. Una lectura desde la autoridad.Tesis Doctoral 2016.Barcelona.España
- Lazarus, R. y Folkman, S. 1986. Estrés y Procesos Cognitivos.Ediciones Martínez Roca.Barcelona.España
- Weber, Max. Que es la burocracia? 1992.Editorial Leviatán.Buenos Aires.Argentina
- Feldman,L. Blanco, G. Las Emociones En El Ambiente Laboral:Un Nuevo Reto para las Organizaciones.Revista de la Facultad de Medicina,Caracas Venezuela.Volumen 29 - Número 2, 2006 (103-108)
- Bion, W.R. 1962.Experiencia en Grupos. Editorial Paidós. Barcelona España
- Dejours, C 2001.Trabajo y Desgaste mental.Editorial Lumen Hvmánitas.Buenos Aires. Argentina

ENTREVISTA 1

Entrevista realizada a enfermero de un Hospital público de la provincia de San Juan, con 15 años de antigüedad, en planta permanente, que fue sometido a rotación institucional. En este caso particular, el enfermero fue rotado desde el servicio Terapia Pediátrica (sus 15 años de servicio fueron en la terapia) al servicio de Clínica Médica

-Entrevistador: - *“Cuando usted fue sujeto a rotación, de que forma se lo notifico, y con qué justificativo?” - “Como tomo usted esa decisión de ser cambiado del sector donde se desempeñaba a uno nuevo?”*

- Enfermero: - *“Bien, mi experiencia personal al ser sometido a esta rotación, no fue nada positiva, de hecho, me afecto en muchos sentidos, principalmente a nivel personal. Fue muy desmotivante, me tuvo bajo un alto stress por mucho tiempo, y sobre todo sumergido en un nivel de impotencia...por varios motivos, falta de reconocimiento a mi antigüedad y experiencia en el servicio donde trabajaba, y también falta de respeto o si se quiere, subestimarme, ya que los motivos que me daban, y la forma de proceder, no eran lógicos.*

Uno como personal ya viejo, conoce como son, o como deberían ser los procedimientos a los cuales se los quiere someter, conoce sus derechos y deberes también.

En mi caso busque asesoramiento legal particular, ya que el que me brindaron en el departamento jurídico de la institución, tampoco me convencía, o no coincidía con lo que yo sabía al respecto.

Yo fui notificado de una manera ya muy irregular, que no correspondía bajo ningún punto, ya que se me notifico mediante un oficio, con firma y sello del supervisor del servicio y del jefe de personal, un día 24 de noviembre del 2017, que el día 25 de noviembre del mismo año debía presentarme en el servicio de Clínica Médica!!! (gestos de asombro)

Imaginen mi sorpresa ante semejante novedad, ni mencionar si quiera que en la terapia yo estaba diagramado desde el 27 de noviembre del 2017 con licencia especial, la que, al pasar a un nuevo servicio, no se me respetaría, como tampoco serian tomados en cuenta los días-franco que había solicitado para el mes de Diciembre, en definitiva, no se me reconocería nada de lo ya acordado y aprobado... (gestos de impotencia)

Al buscar una explicación o algo así en mi supervisor de servicio, y al señalarle lo irregular e ilegal de la notificación, la respuesta que me dio fueeee(piensa)...en resumen, que yo era personal del Hospital, y que el Hospital podía enviarme donde fuera necesario, y que yo como enfermero profesional debía acatar tal orden, que el negarme solo empeoraba mi

situación, ya que estaba yendo en contra de los intereses de la institución, y que, de continuar con mi negativa, podía iniciarme un sumario, y quedar cesante, todo en un tono militar o similar...(risas)

Mi reacción en ese momento no fue nada agradable ni correcta (el entrevistado ríe de forma ironica) pero entiendan que lo que informaba esta persona era de una magnitud intolerable, irrespetuosa, y por, sobre todo, que no correspondía bajo ningún punto!! Le indiqué que conocía mis derechos, que fui notificado en forma irregular, que había varios pasos a cumplir antes de informar a un personal respecto a una rotación organizacional, y que ninguno de ellos fue considerado, por lo que era todo muy sospechoso, o de índole ya personal.

Si cabe aclarar que siempre tuve diferencias con el supervisor a nivel profesional y personal cuando éramos compañeros en el Servicio durante varios años, y al pasar el a ser Supervisor, haber tomado esa medida apenas asumir, y encima super irregularmente, era como mínimo sospechoso, ¿no? (pregunta mirando al grupo) Con mi abogado recurrimos al sector jurídico del hospital nuevamente, para que le explicaran a él, como abogado, como estaba regulado el tema de la rotación organizacional.

Luego de eso, observo mi abogado que había varias irregularidades, y que jamás se procedió en tiempo y ni en forma, por lo que hizo un informe del caso, dándole curso por mesa de entrada del hospital, como un expediente, exigiendo un pronto despacho. Mientras eso sucedía, la tensión era demasiada, imaginen que en el medio de toda esa disputa y presentaciones y todo ese lio, estaba yo, y debía presentarme a trabajar, siguiendo un diagrama de guardias del servicio donde hubiese sido diagramado, más allá de que no quisiera presentarme en otro lugar que no fuera el mío, ósea la terapia pediátrica.

Al final... (el entrevistado hace una pausa, y suspira) ya un poco resumiendo todo, mientras se resolvía mi tema, tuve que presentarme al servicio de Clínica Medica, un sector en el cual no me sentía para nada cómodo, ni con experiencia en atención de pacientes adultos, fue sumamente estresante todo eso, ya que no solo no tenía experiencia en pacientes adultos, sino que desconocía la parte física y funcional del servicio, ósea donde estaban los materiales, drogas, protocolos, rutinas y todo lo que un servicio implica en su funcionamiento

Debido a que ese servicio no contaba con personal suficiente, no tuve una ambientación lógica y necesaria por parte de algún personal destinado a eso, sino que se me dijo muy lo básico digamos, e inmediatamente se me asignaron pacientes para su atención. También el personal del Servicio se sentía incomodo al principio con mi presencia, ellos notaban mi incomodidad, sabían que ese servicio no era para nada de mi agrado, y que estaba muy forzado allí.

En todo momento estuve incomodo, pero nunca falté ni recurrí a algún tipo de artimaña para no presentarme en las guardias, fui muy responsable y profesional, pero a la vez padecía la situación a nivel personal, tanto en el trabajo como en mi hogar, no podía relajarme del todo, ya que la situación me sobrepasaba.

Todo esto se lo manifesté a mis superiores, como a la gente responsable de RRHH y el sector de profesionales, en fin, a todo el mundo...siempre obteniendo la misma respuesta, “que había sido una decisión desde el departamento de enfermería, y avalada por el directorio, y que si correspondía de acuerdo a los estatutos y reglamentaciones del

Hospital” (gesticula encomillado, y habla en tono irónico), la misma respuesta siempre aun cuando presentaba todas las pruebas legales correspondientes donde se observaba que el proceder fue irregular, pero no se me daba más justificación que esa.

Al final, y luego de meses de lucha, el expediente que se inició por mi abogado, dictamino que se había procedido de forma irregular, y que habiendo cumplido con más de 3 meses en otro Servicio, debía ser reintegrado al servicio desde donde se me saco, y que ante futuras decisiones similares, se me debía notificar en tiempo y forma, con justificaciones irrefutables, y con mi consentimiento, ósea, fue muy clara la resolución

Si bien al final pude volver a mi sector, pase casi cuatro meses muy negativos, en todo sentido, y siempre sintiéndome víctima de algo que era perfectamente evitable, o en su defecto, se podría haber manejado de una forma muy diferente a la que se hizo.

Siempre espere que mi caso hubiese servido de precedente para evitar situaciones similares, pero lamentablemente no fue así, hubieron antes y hay casos así con muchísima frecuencia aun, siempre con negativas, y amparándose aquellos que lo llevan a cabo, de un recurso valido para proceder, que sin dudas lo seria si estuviera bien aplicado pero con otras intenciones obvias de fondo, no?” (mira al grupo, y da por terminado su relato. Aplausos)

ENTREVISTA 2

Entrevista realizada a una enfermera de un Hospital Publico de la provincia de San Juan, con 7 años de antigüedad, de los cuales 5 fueron en Servicio de Maternidad y luego, por rotación organizacional, derivada al Servicio de Terapia Pediátrica

-Entrevistador: - *“Cuando usted fue sujeta a rotación, de que forma se la notifico, y con qué justificativo?” - “Como tomo usted esa decisión de ser cambiada del sector donde se desempeñaba a uno nuevo?”*

-Enfermera: - *“Bueno...Mi caso particular, es muy distinto en la experiencia relatada acá por el compañero (hace referencia al entrevistado N*1).*

Yo me desempeñaba en el servicio de Maternidad desde mi nombramiento, y si bien me adapte bien al mismo, adquirí experiencia, y me sentía muy capacitada en mi labor diaria, sentía que el trabajo en este sector era muy... (piensa unos segundos) ...monótono, y que podría adquirir otro tipo de experiencia profesional en un Servicio con actividades distintas a las de la Maternidad.

Busque e investigue respecto a las modalidades existentes para pedir un cambio de servicio, y se me informo respecto a la Rotación Organizacional, la cual no solo era impuesta o sugerida por nuestros superiores, sino que también podía ser solicitada por uno mismo. Una vez que tuve conocimiento de eso, pedí una reunión con la Jefa de Servicio, la cual me dijo que si bien era correcta la información que se me brindo, no era tan simple la rotación de un personal cuando es solicitada voluntariamente, sino que se analizaban una serie de distintos factores para poder hacerlo. Me dijo que el Servicio en aquel momento contaba con el personal justo, y de ser movida yo a otro sector, debía ser por la modalidad de permuta directa, es decir que un personal del servicio donde yo quería ir, quisiera venir a mi servicio.

Averigüe de eso en el servicio de Terapia Pediátrica, sector donde quería trabajar, y no había ningún personal interesado en pasar desde ese sector a la Maternidad. Ahí surgieron las primeras trabas en mi deseo de rotación de servicio, pero seguí averiguando para que la condición de permuta directa, no fuera la única chance de pasar, sino estaba perdida, imaginen! (risas)

Pedí más adelante una reunión con el Departamento de Enfermería, y una vez concretada la reunión con las Jefas de ahí, le expuse detalladamente los motivos por los que quería el pase de Servicio. Como respuesta me dijeron que entendían mi pedido, que ellas y el servicio de Maternidad estaban muy conformes con mi desempeño, capacidad y responsabilidad... (soy muy buena, eh?) (risas de todo el grupo) ...bueno, y como les decía...me decían que personal así siempre se quiere que continúe en el Servicio, pero que considerarían el cambio que pedía, como una mejora en mis conocimientos profesionales, sobre todo pasando a un Servicio tan distinto a la Maternidad, como lo era Terapia Pediátrica. Se comprometieron que en cuanto hubiese ingreso de personal nuevo, uno sería destinado a Maternidad en mi reemplazo, para así yo poder ser rotada a la Terapia.

Bueno, luego de, eh... (piensa un momento) ...un año y medio más o menos de espera, y varias insistencias, al fin fui notificada de mi rotación. Fue por un oficio, con firmas de todos...ósea, mi Supervisor de Servicio, Jefa de Unidad, Director del Hospital y del Departamento de Enfermería. Me avisaron un 18 de Octubre del 2016 (hace referencia a la notificación) para que me presentara desde el primero de Noviembre de ese año en el Servicio de Terapia Pediátrica, firmando en conformidad el oficio, ya siendo seguro y oficial el pase

*La decisión fue muy buena, si bien muy tardía (hace énfasis en que fue una espera prolongada) muy positiva para mí, considerando que yo necesitaba ya un cambio de servicio para tener experiencia en un sector distinto, con pacientes pediátricos, y en área crítica. Todo eso era un nuevo desafío personal y profesional, pero también tenía toda la motivación y ganas de hacerlo, por eso es que decía al principio de la entrevista que mi experiencia fue muy distinta en todo sentido a la del compañero acá (vuelve a referirse al entrevistado N*1)*

Como negativo puedo expresar que el pase se demora mucho, desde que lo solicite hasta que se concreto, y que solo fue posible a insistencias constantes y una perseverancia absoluta, ósea, bien pesada me puse!! (risas del grupo)

Teniendo en cuenta que el pedido era justificado, que contaba con un recurso que el sistema me ofrecía, mi voluntad que siempre decía como necesidad de cambio de Servicio, y todo lo que ya les dije antes, creo que podría haber sido más rápido el pase, mas aun cuando desde el departamento de enfermería se me decía siempre que la Rotación Organizacional era un “recurso administrativo que se utilizaba siempre para el bienestar del profesional en su lugar de trabajo, y para el bien común de los intereses de la institución,bla,bla,bla” (gesticula el encomillado, se expresa con ironía)

Una vez en el nuevo Servicio, la adaptación fue algo difícil...(pausa)...era muy distinta la rutina de la terapia, a lo que era en maternidad. Fui ambientada por un lapso de 3 semanas, siempre en turno mañana, por la jefa del servicio de terapia al principio, y desde la semana 4 más o menos se me designaba un enfermero tutor, junto con el cual tomaba pacientes para su atención. En cuanto al grupo de enfermeros de ese servicio, note al principio que era muy cerrado, de muy difícil llegada, como que un nuevo personal, y sin experiencia en área crítica pediátrica, no encajaba del todo ahí, pero con el paso del tiempo, y como veían mi voluntad de aprender, mi adaptación, y la responsabilidad, el grupo se fue abriendo, se me fue aceptando e incluyendo con ellos, y fueron muy colaboradores conmigo una vez que ya me eran designados pacientes para la atención directa.

Ósea que en resumen puedo decir que mi experiencia ante la Rotación Organizacional fue buena, siempre considerando que la misma fue voluntaria, no impuesta, que me sirvió muchísimo profesionalmente, ya que aprendí y sigo aprendiendo día a día en un área crítica y en paciente pediátricos.

El servicio es polivalente, por lo que el rango de actividades y acciones que allí se hacen son muchas, exigiendo todo el tiempo nuestra preparación y formación profesional, el

trabajo en equipo siempre, el involucrarse profundamente con el paciente y su evolución, como así también la motivación para lograr todos los objetivos que se plantean constantemente en el Servicio... (pausa larga)...así que así fue mi experiencia..." (da como terminado el relato. Aplausos de todo el grupo)

ENTREVISTA 3

Entrevista realizada a enfermera de un Hospital Publico de la provincia de San Juan, con 9 años de antigüedad. Se desempeño por 6 años en Terapia Pediátrica y luego derivada por Rotación Organizacional al Servicio de Neonatología

Entrevistador : - *“Cuando usted fue sujeta a rotación, de qué forma se la notifico, y con qué justificativo?” - “Como tomo usted esa decisión de ser cambiada del sector donde se desempeñaba a uno nuevo?”*

“He... bueno, yo voy a contar mi experiencia de manera muy clarita, así se entiende bien...cuando a mí me cambiaron de servicio, me notifico mi supervisor. Bastante rara fue la manera en realidad, porque yo estaba con parte médico en ese momento, porque me había operado, me había hecho una cirugía de varices y bueno ... y recuerdo que yo estaba en mi casa y recibí un llamado de mi supervisor diciéndome que, bueno que a partir de que yo me reincorporara de mi parte médico iba a pasar directamente al servicio de neonatología que es donde él me mandaba. Él hablaba así en primera persona, ósea que él había decidido que yo no iba estar más en la pediatría y que me iba a pasar a la terapia de neo.

Y... (suspiro) la verdad que así fue la manera, yo realmente no creo que sea esa la forma, fue muy feo para mí porque la verdad que yo me fui a mi casa de parte médico, ósea yo estaba trabajando normalmente y ya había hablado con mi jefa un mes antes que yo en esos días me tenía que operar, presento el parte y resulta que ... así, recibo el llamado de este señor y me comunica eso.

Bueno en el momento, que se yo ... le dije de todo, me enoje mucho, pero si recuerdo muy bien que le dije que no era la manera tampoco de hacerlo por teléfono, de que no estaba bien, y que no solo él era el que decidía, bah yo creí que era así no? (mira al grupo en búsqueda de aprobación)

Yo le dije que iba a hablar con el departamento de enfermería o con quien tuviese que hablar porque la verdad es que yo no quería irme del lugar en donde estaba... (piensa, hace una pausa) ... Y bueno, y justificativo yo no tuve, él siempre me dijo que él quería pasarme a la neo, ósea. básicamente, porque yo con esta persona nunca me lleve bien, durante muchos años fuimos compañeros de trabajo, nunca nos llevamos bien, la verdad que ...he ... para mí era una persona bastante desagradable y habíamos tenido varios roces , varias discusiones y bueno cuando a el lo ponen como supervisor yo sabía que en algún momento iba a tener algún tipo de problema , y bueno así que así fue como me notificaron.

Yo, bueno, espere a volver de mi parte, yo volví a mi lugar de trabajo cuando se me termino el parte médico, hice como caso omiso a lo que él dijo , no lo tome en cuenta porque no me parecía que era la manera , insisto , de avisarme así por teléfono y bueno

la cosa es que cuando yo vuelvo este señor estaba de licencia casualmente no? (se expresa en tono irónico)

Bueno, no había nada escrito , ósea nadie me dijo nada , fue el llamado de el nada más , cuando yo me presento a mi lugar de trabajo mi jefa del Servicio me dijo que yo ya no estaba en ese cuadro , me habían hecho una línea en el diagrama de guardias, como que yo ya no estaba ahí , y que tenía que ir a la neo , que ahí ya me habían diagramado en ese lugar...yo estaba super enojada, super dolida he(piensa) .. no sabía con quien hablar o adonde ir o que hacer porque para colmo la única persona que había hablado conmigo era él y él no estaba, nadie sabía nada, mi jefa me decía que esa decisión la había tomado el, que ella no estaba de acuerdo, pero... (sube los hombros y gesto de pregunta)...

Yo fui al departamento de enfermería en tres oportunidades y nunca me pudieron atender, entonces , bueno tampoco pude hablar con ella , con la jefa de departamento , y bueno , y recurrí al director de personal , que en ese momento me pudo atender , lo encontré en realidad en un pasillo y le pedí hablar con él y le conté como había sido todo y le dije que yo no me quería ir de donde estaba , porque yo estaba bien ahí , ese era mi lugar de trabajo y lo había sido siempre y que el problema era esta persona (se refiere al supervisor) , que “evidentemente”(gesticula encomillado) estaba haciendo uso de su poder o de su autoridad como supervisor para sacarme de ahí...y bueno en definitiva yo tuve que irme nomas al otro servicio. Porque el director, si bien ese día me escucho, me dijo que este supervisor ya lo tenía medio cansado porque yo no era la única que iba a ponerle una queja y de cosas graves, y que ya iba a ver que podía hacer el. Parece que no pudo hacer nada (risas de todo el grupo) ...porque yo todavía estoy ahí y no volví más a mi servicio y este hombre sigue siendo el supervisor.

Bueno para colmo de todo esto en el lugar a donde me mandan no me recibieron bien tampoco (pausa)...yo recuerdo que, ósea, en qué sentido, que uno por ahí cuando lo pasan de un lugar a otro, no sé si es real o no , pero existe como ese estigma de....como decirlo....como que a uno lo sacan de un lugar por inútil o inservible o problemático o porque no sirve más ahí, y uno se va a otro lugar y ... en ese lugar también lo reciben como de esa manera no? (pregunta observando al grupo)

Yo tuve que, ahí donde fui me recibieron así, como que era la escoria o el despojo del otro servicio que les habían mandado y se lo tenían que fumar acá, perdonen la expresión (se sonroja pidiendo disculpas por el exabrupto al grupo. Risas)

Y bueno, nada, fue re difícil, tuve que empezar otra vez de nuevo , otra vez empezar a ir siempre de mañana para ambientarme en el lugar , para conocer las rutinas de ese sector ... tuve que acostumbrarme a trabajar con otro tipo de pacientes a hacer otro tipo de actividades , bueno , en fin ... todo distinto , aprender desde cero, desde donde estaba guardada una jeringa hasta ... cambiar todo el trabajo , todo lo que había hecho durante muchos años y que me encantaba hacer . Si me preguntan por qué? Yo nunca tuve una justificación, después de que paso un tiempo me cruce con una de las jefas que tenia antes y me dijo toda una cuestión, de que me habían pasado ahí por que en la neo les hacia falta gente y por que ellos creyeron en el momento que yo podía ser útil

ahí(pausa)...pero no, no me la creí ni un poco realmente eso que me dijo esta persona.

Y en cuanto a notificaciones nunca me lo pasaron por escrito, nunca hablo nadie conmigo excepto por el llamado de este señor, con todas las personas que hablo nadie se hizo cargo de mi traslado, todos se desentendían, tampoco supe nunca si era momentáneo que me tengo que quedar para siempre en este lugar.

Y ... así que bastante feo, así que la segunda pregunta que me hacen, de cómo tome yo esa decisión de rotarme de mi lugar? La verdad que mal ... yo si te tengo que decir ahora como es para mí hoy en día como es estar en ese lugar? Y yo te digo que ... si , voy , trabajo , cumpro con las cosas que tengo que hacer , pero es una rutina , estoy como ... como un robot digamos , ósea yo ya tengo mentalizada la rutina de ese lugar , lo que hay que hacer , lo que no hay que hacer y ... (inhala profundo) cumpro con mi trabajo pero lo cierto es que a mi sigue sin gustarme , yo no lo siento mi lugar , es como que , yo si bien hace dos años ya que estoy ahí es como si todavía no perteneciera a ese lugar , tengo mis cosas ahí , mi fichero con mi uniforme mis pertenencias , figuro en ese cuadro de guardia como el resto de los enfermeros de ahí pero ese no es mi lugar, si a mí me preguntan , te gusta trabajar ahí? O estas conforme donde estas? Y no, la verdad que no (pausa)...me adapte ...o no, no se si la palabra es que me adapte, pero me acostumbre a hacer lo que hay que hacer ahí, pero si me gusta, si me llena el trabajo que hago ahí, si estoy cómoda, y no, la verdad que no.

Creo que, sobre todo fue muy injusto y muy violento la manera en la que me llevan ahí, que se yo, a veces pienso si la manera hubiese sido otra que hubiese pasado no? Me pregunto si mi respuesta hubiese sido otra porque yo sigo pensando que yo no estoy en el lugar donde debería estar, y pienso ... de repente a nadie le importa, incluso ahora mismo tampoco le importa a nadie no? Por la decisión de una persona a mi me sacan de allá me ponen acá, nadie hablo conmigo, nadie me dio ni siquiera una razón, nadie hizo nada para que yo volviese a mi lugar , y también muchas veces me culpo a mi misma por no haberla peleado mas , por no haber recurrido a un abogado como lo hizo acá el compañero (hace referencia al Entrevistado N'1) o algo así sabiendo lo injusto que fue todo no?, pero no creo que hubiese logrado nada tampoco. Cuando quieren hacer algo lo hacen, a mí me quedo de todo esto que solo somos una ficha más, que no importa los años que estés en un sector, la experiencia que tengas, lo que te hayas capacitado, bueno y mucho menos importancia le dan a lo que te pase o lo que sientas no? Eso fue lo que a mi me paso, y lo que a muchos les pasa, y nadie hace nada” (observa al grupo, y da por finalizada la entrevista. Aplausos)

ENTREVISTA 4

Entrevista realizada a una Supervisora de Servicio de un Hospital público de la provincia de San Juan. Dicha Supervisora aplico a parte de su personal a cargo, la rotación organizacional, junto a los jefes del Departamento de Enfermería y el Directorio, como así también le fue designado personal por rotación organizacional a su servicio, procedentes de otros sectores

Esta Supervisora de Servicio cuenta con 17 años de antigüedad en el Hospital, y 8 como Jefa del Servicio donde se desempeña en la actualidad

Entrevistador: - *“Con qué objetivo se emplea la rotación organizacional en el Servicio donde se desempeña?”*

Supervisora de Servicio: - *“El objetivo final que persigue esta modalidad, es siempre el mismo, que el personal logre experiencia en distintos sectores del hospital, y que no solo adquiera experiencia en un solo servicio, para que su experiencia sea tal como lo exige la profesión, polimodal. La rotación del personal es un recurso absolutamente valido y legal, esta dentro de los estatutos hospitalarios, como también en nuestra ley de ejercicio, la 71Q, y se recurre a el considerando una serie de factores (señala una copia que tiene sobre el escritorio de la ley que menciona)*

Por ejemplo, luego de una valoración y evaluación que realizamos constantemente al personal, podemos determinar que cierto personal podría ser mucho más útil o practico, o sentirse más cómodo en otro servicio, y de esa manera ser mas servicial al sistema de salud. Otro motivo también podría ser que se valora que cierto agente es negativo para el grupo, por distintos motivos, y que esto altera el normal funcionamiento del servicio donde se desempeña, por lo que se trata con el esos motivos, se analizan en conjunto, hasta ver como responde a las sugerencias, para luego proceder en consecuencia

La finalidad, como mencione antes, es siempre la misma, lograr que el personal este a gusto en el sector donde se desempeña, y que este al máximo de su potencial, siempre en confort. Es sabido que alguien que esta padeciendo el lugar donde trabaja, no es útil a ningún objetivo, por lo que será tarea nuestra, y de los administradores del sistema, ubicar ese personal donde mas rinda de manera cómoda”

Entrevistador: - *“En general como es la respuesta de la persona que es sometida a rotación? Se tiene consideración de esta respuesta?”*

Supervisora de Servicio: - *“A ver... (pausa, piensa) ...estas preguntas son muy amplias. Puedo mencionar que las respuestas son muy variadas. Primero se observa que aquel personal que tiene mas años de antigüedad, y que no a solicitado un cambio voluntario de servicio, la primera reacción es negativa. Es entendible, ya que se lo esta moviendo de su*

área de confort, o enviando a un servicio donde no tuvo experiencia alguna, pero siempre se le explican los motivos y justificaciones por los cuales se realizan, y generalmente lo entienden.

Otras veces la respuesta es muy positiva, ya que lo mismo que habíamos observado en el potencial de ese personal, el también lo manifiesta como tal, y está dispuesto a ser rotado al servicio donde se lo designara, logrando así que este en total acuerdo, y motivado a tal fin. Es cierto que no siempre es así de simple, pero a la larga se logra la finalidad. (señala con firmeza su última frase)

Respecto a si se consideran las respuestas del personal cuando son informados de la rotación, por supuesto que es así!!! (da mucho énfasis a su respuesta) Siempre son las respuestas negativas las que más trabajo nos dan, ya que casi siempre ese personal no está dispuesto al cambio, por lo que les mencionaba anteriormente.

Cuando ya la negativa es total, y estamos convencidos de que es por el bien del personal, y de la institución, y bueno...se recurren a otras herramientas, como lo es el Departamento Jurídico del Hospital, quienes demuestran que el recurso es absolutamente válido y legal, con el departamento de Recursos Humanos también, que asesora al personal involucrado respecto a la validez de la medida, los justificativos de la misma, y lo positivo del objetivo, e incluso contamos con un gabinete de Psicología, donde si es necesario, se envía al personal para lograr entenderlo de manera más profunda respecto a su negativa al cambio”

Entrevistador: - “Desde su perspectiva como impacta en el grupo esta decisión, ya sea cuando sale un personal del servicio, como cuando llega uno nuevo?”

Supervisora de Servicio - “Siempre que se adoptan estas medidas, se continúa con el después de las mismas, es una evaluación continua y dinámica la que se realiza.

Cuando un personal sale del Servicio donde me desempeñé como Jefa, se observa primero el impacto en el grupo de la salida de ese personal, sobre todo cuando el mismo era antiguo, o tenía, si se quiere, cierto liderazgo o influencia en las decisiones del mismo. En esos casos observo y evaluo con el correr del tiempo esos factores, y cuando valoro que han sido negativos, intento charlar con el personal al respecto, de conocer los detalles de los motivos, e indicarles y explicarles que solo fue una medida positiva para el compañero/a que ya no está.

Si por el contrario veo que el impacto en el grupo fue positivo, bueno, entiendo que fue una buena medida entonces la que se tomó, y también me sirve para identificar características similares en otro personal, que tenía la persona que ya no está, para evaluarla como un factor potencialmente negativo, y actuar a tiempo, asesorándolo y demostrando lo malo de su accionar para él y el grupo.

Respecto a cuando llega un nuevo personal rotado desde otro servicio, las medidas y evaluaciones que hago son más detalladas... (piensa un instante) ... hay que tener en cuenta que es una persona nueva, y son varios los factores a evaluar y considerar. Lo

*primero que se valora es que sea **profesional y responsable** (señala enérgicamente las palabras profesional y responsable) en sus actos y deberes, como así también su grado de capacitación para las nuevas acciones que realizara.*

Generalmente está bajo ambientación durante 2 semanas aproximadamente, donde evalúo todos esos factores que mencione, los que me servirán luego para determinar el impacto que puede tener en el grupo de acuerdo a sus características, carácter y personalidad, más allá de su capacidad técnica.

Acorde a mi experiencia, el impacto en las personas que fueron sometidas a rotación, puedo decir que son un 50/50 entre las negativas y positivas. Cabe que nos replanteemos muchas cosas entonces, para que todas sean positivas, por lo que siempre estamos en constante aprendizaje y asesoramiento al respecto, y retroalimentándonos de estas experiencias, siempre con la finalidad que mencione al principio de esta entrevista : que el personal este totalmente a gusto, y al máximo e su potencial en un ambiente laboral armónico....Así que eso sería lo que puedo decirles al respecto, espero que haya sido útil para ustedes” (mira a los entrevistadores, se para de su silla, dando por finalizada la entrevista)

MODALIDAD DE LAS ENTREVISTAS

Para las entrevistas, los autores utilizaron a modo de guía los métodos cualitativos de investigación aplicados a entrevistas, de Taylor y Bodgan.

Primero los autores determinaron que el número de personas a entrevistar no fuera numeroso, pero a la vez tuvieran experiencias u opiniones distintas del tema tratado en el presente trabajo, para así obtener el mayor número de variantes posibles.

El ambiente elegido fue adaptado para el fin, libre de ruidos, armonioso, cómodo, en orden circular de las posiciones, en un horario y día pre-acordado con anticipación suficiente. También se le informo a los entrevistados cual sería el tema a tratar, como parte de un trabajo de investigación para la elaboración de una Tesis para el Ciclo de Licenciatura de la UNCUYO, que sus informes serian anónimos, de así preferirlo, que serian grabados con un dispositivo de grabación de audio, para luego de la desgrabacion de las entrevistas, ser volcados por escrito, donde se les otorgaría una copia de la misma, y de contar con su aprobación, se publicaría.

Las entrevistas publicadas, fueron realizadas con la modalidad de **Entrevistas Grabadas**, y luego desgravadas y transcriptas tal cual se registraron, solo obviando las partes que el entrevistado no estuvo de acuerdo en que sean publicadas, lo dicho fuera del contexto de las preguntas, o aquellas partes donde intervinieron otros temas o interrupciones que no influían en la misma, o sin ninguna relevancia.

Se informo a el grupo a entrevistar, que la modalidad seria primero entrevista individual, donde se les realizaría las mismas preguntas a los 3, siendo todos oyentes del desarrollo de las preguntas al entrevistado de turno, se otorgarían no mas de 7 minutos para el desarrollo de las respuestas, y donde era libre de expresar absolutamente toda su experiencia, sin ningún tipo de restricción, de ninguna índole, ya que mientras mas explicito fuera en su relato, mucho mas fidedigno seria el resultado.

Las preguntas que se realizaron fueron escasas, solo 2, una a continuación de la otra. Solo fueron de guía, (**La Guía de la Entrevista**) muy amplias en su contexto, para que el entrevistado viera enmarcado en las mismas, toda la experiencia que el tema en cuestión le había producido, y que abarcara asi los temas claves que los autores investigan.

Para la entrevista con la Supervisora de Servicio de un Hospital de la provincia de San Juan, los autores acordaron que la persona a elegir fuera alguien con cierta antigüedad en el puesto, con experiencia en el tema que ellos investigan, en todas sus variantes.

Se acordó un día y horario, en primer lugar se intento que fuera no dentro del hospital, pero ante la imposibilidad, se les otorgó a los autores la entrevista en su oficina, en un horario de baja actividad, sin interrupciones.

Explicaron los autores a la entrevistada que la entrevista era como parte de un trabajo de investigación para la elaboración de una Tesis para el Ciclo de Licenciatura de la UNCUYO, que su informe seria anónimo de así preferirlo, que sería grabada con un

dispositivo de grabación de audio, para luego de la desgrabación de las entrevistas, ser volcada por escrito, donde se le otorgaría una copia de la misma, y de contar con su aprobación, se publicaría.

Las preguntas realizadas fueron, primero, en calidad de guía, de carácter informativo legal, técnico y administrativo respecto a la Rotación Organizacional, y luego donde expresara su experiencia y opinión personal respecto a la misma, acorde a los casos donde ella formó parte de la decisión