

**Título:** Cambio organizacional y salud mental: una experiencia de intervención bajo la modalidad de grupos Balint.

**Referencia Institucional:**

- ✓ Universidad Nacional del Centro (UNICEN) – Facultad de Sociales – Licenciatura en Relaciones Laborales – Adjunto a cargo de la Cátedra de Psicosociología de las Organizaciones.
- ✓ Universidad Nacional del Centro (UNICEN) – Facultad de Sociales – Licenciatura en Relaciones Laborales – Adjunto a cargo de la Cátedra de Teoría de las Organizaciones.
- ✓ Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Psicología – Licenciatura en Psicología – Jefe de Trabajos prácticos de la Cátedra de Psicología Laboral.
- ✓ Municipalidad de La Plata – Dirección de Fortalecimiento institucional y capacitación.

**Autor/es:** URTIZBEREA Facundo Esteban

**Núcleo Disciplinario:**

**Dirección Electrónica:** urtizbereafacundo@yahoo.com.ar

**Palabras Claves:** Cambio organizacional – salud mental – intervención – grupos Balint

Introducción:

La Dirección de Fortalecimiento institucional y capacitación (D. F. I. y C.) de la Municipalidad de La Plata, tiene a su cargo, entre otras tareas, la de supervisar, evaluar y asesorar en diversos procesos de cambio organizacional que se impulsan en el marco del mencionado Municipio. Esta dirección cuenta con un equipo interdisciplinario, que diagrama sus tareas en función de la demanda y las tareas a desarrollar.

Este trabajo describe los aspectos más relevantes de la intervención llevada a cabo por los Psicólogos de la Dirección de Fortalecimiento institucional en el ámbito de la Dirección General de Comercio, Industria y Defensa del Consumidor (D. G. C. I. y D. C.) de la Municipalidad de la Plata, durante los meses de Febrero, Marzo y Abril del 2010. En dicho organismo, se estaba produciendo un significativo proceso de cambio organizacional y las inapropiadas condiciones en las que se desarrollaba, resultaban un factor agravante de las ya de por sí previsibles situaciones de inestabilidad y conflicto. (RODRIGUEZ FERNANDEZ 2004).

## Características del Cambio organizacional en la (D. G. C. I. y D. C.)

En Julio del 2009, una auditoria interna detecto serias falencias organizacionales en la Dirección general de comercio e industria de la Municipalidad de La Plata. Las deficiencias se evidenciaban en aspectos instrumentales, edilicios, tecnológicos y de procedimiento. Las consecuencias eran diversas, pero lo más preocupante para las autoridades del área radicaba en el tiempo (8 meses) que demoraba la repartición en otorgar las habilitaciones comerciales. Frente a este cuadro de situación, el Secretario de ingresos públicos, máximo responsable del área, decidió contratar una consultora privada para que implementara un nuevo sistema de trabajo, denominado “ventanilla única”, el cual produjo un profundo cambio organizacional en la DGCI y DC.

No es el objetivo de este trabajo caracterizar los diversos procesos que se instrumentaron a partir del sistema denominado “Ventanilla única”. No obstante resulta vital destacar al menos dos aspectos. El primero consistió en centralizar en el área de atención al público todo lo referido la recepción de solicitudes, documentación y contacto con particulares y entidades. El otro cambio, sin dudas el de mayor impacto, fue el de no decepcionar ninguna solicitud si no se adjuntaban toda la documentación requerida. Con anterioridad, el ciudadano ingresaba la solicitud y era responsabilidad de la Dirección el tramitar las autorizaciones de Bomberos, Obras particulares y catastro. Dicho proceso era el que demoraba 8 meses, producto de las falencias internas y que a partir de ahora queda bajo la responsabilidad del ciudadano.

Estas transformaciones dieron lugar a una significativa mejora en los estándares de Gestión Pública. Una vez ingresada la documentación e iniciado el expediente, la habilitación se otorgaba en un plazo no superior a los 30 días. Sin embargo supuso por parte del estado municipal un corrimiento en su rol de apoyo al ciudadano y además su diagramación e implementación se desarrolló bajo ciertas condiciones que pusieron en riesgo la salud mental de algunos integrantes de dicha repartición. En lo que se refiere a los aspectos formales, esta nueva Dirección General, surge de la fusión de dos direcciones hasta ese momento independientes: la Dirección de comercio y la Dirección de Defensa del consumidor. Este proceso se estaba realizando de forma intempestiva y sin implementar actividades que facilitarían la integración no sólo del personal sino de modalidades operativas bien diferenciadas.

El personal e incluso los mandos medios de gestión no participaron ni fueron consultados al momento de delimitar los objetivos y planificar los cambios a implementar. Esto constituía un

elemento disociador entre los integrantes de la organización y el proyecto de la misma. Esta disociación, se veía agravada por la aparente ruptura del contrato psicológico. (Schlemenson 2007) El lanzamiento de la “ventanilla única” se dio aún antes de culminar el más elemental proceso de capacitación y, como era de esperar, el desempeño de la tarea constituyó para algunos empleados un factor de estrés agudo el cual de no intervenir derivaría en estrés crónico y con ello en potenciales patologías psíquicas (BIASCA 2004).

Si bien nuestra intervención tuvo carácter preventivo, en las evaluaciones de clima motivacional y en las entrevistas realizadas surgieron síntomas tales como angustia, depresión e incluso afecciones dermatológicas que denotaban el grado de malestar psíquico. El sector poblacional más afectado era el asignado a la atención al público y por tal razón fue con los primeros que intervenimos utilizando modalidades de grupo Balint, por considerar una modalidad de intervención efectiva y pertinente a ser aplicada en pos de optimizar el vínculo entre los empleados y los ciudadanos, en contextos de crisis organizacional. (FILIPPI 2004).

#### Condiciones en las que se desarrolló nuestra intervención

A comienzos del 2010 el nuevo Director general de la D.G.C.I.y D.C., solicitó la colaboración de la Dirección de Fortalecimiento Institucional. Su principal preocupación no era la salud mental de su personal, sino el mal desempeño laboral del mismo, el cual a su entender, generaba malestar y angustia entre ellos y para lo cual la solución era un buen programa de capacitación.

Como paso previo planteamos la necesidad de efectuar un análisis organizacional, del cual surgieron numerosos indicadores que evidenciaban las inapropiadas condiciones en las que se estaba atravesando el proceso de cambio organizacional y como eso estaba afectando la salud física y mental de los empleados. Algunos de los más significativos fueron los enunciados a continuación:

1. El Cambio organizacional, fue diseñado e implementado de manera unilateral por las nuevas autoridades del área sin consulta previa ni una apropiada política de comunicación institucional. Esto supuso altos niveles de incomprensión, resistencia al cambio, malestar, precarización laboral y conflicto.

2. La forma en que se instrumentó el cambio organizacional, la incapacidad para percibir las consecuencias negativas que derivaron de esa instrumentación y el precario diagnóstico efectuado sobre los indicadores más evidentes del conflicto subyacente, son claros indicadores del déficit de liderazgo presente en los cargos jerárquicos involucrados.
3. La casi totalidad del personal estaba en condiciones de inestabilidad contractual ya que eran contratados y no personal de planta. Esto supone un agravante mayor a la situación de precarización laboral.
4. El personal debió aprender y adaptarse a una nueva modalidad de trabajo, para la cual no estaba formado y sin ser capacitado satisfactoriamente. Las dos capacitaciones brindadas por la consultora, estaban dirigidas a transmitir los aspectos centrales de los nuevos procesos metodológicos implementados en el marco de la “ventanilla única”. Las estrategias didácticas puestas en práctica y el escaso tiempo no permitieron alcanzar resultados satisfactorios y el grado de asimilación fue notoriamente deficiente.
5. Los conflictos de poderes internos los puso ante la disyuntiva de tener que tomar posición o quedar relegados.
6. La nueva modalidad de trabajo supuso un cambio importante en la manera de gestionar el área y generó un fuerte malestar de la comunidad que asiste a la dirección. Por lo general este descontento deriva en agresividad que suele hacer foco en el personal que atiende al público. Los insultos, el destrato, el mal humor y las críticas por parte de la gente, pasaron a ser moneda corriente de aquellos que trabajaban en el área de atención al público.
7. El stress crónico al que son sometidos pudo provocar desequilibrios emocionales, debilitamiento de la identidad laboral y constituye el sustento de potenciales patologías laborales tales como el Mobbing y el Burn out.
8. El contrato Psicológico entre el trabajador y la organización de la que forma parte, se debilita y afecta aspectos motivacionales y una ruptura con la cultura organizacional

El cambio organizacional producido bajo estas condiciones suponía un alto grado de incertidumbre e inestabilidad, tanto para los empleados como para los ciudadanos que concurrían a la Dirección.

*...”así no se puede trabajar. No sabemos quien manda ni tenemos en claro como tenemos que hacerlo. Para colmo pretenden evaluarnos. Yo me voy a pedir el pase a otra dirección de la Municipalidad” (Cecilia empleada de la DGCIyDC)...*

*...”Esto es inaceptable... resulta que ahora tenemos que hacer todo nosotros. Nos mandan a recorrer cinco reparticiones donde a ellos no les daban bola... imaginate a nosotros. Si ellos tardaban 8 meses, cuanto tardaremos nosotros... Además... si el Municipio no está para ayudarnos, ¿Para que está?. (Oscar L ciudadano solicitante de habilitación comercial.)*

En particular, la situación era aún más grave en aquellos que trabajaban en atención al público. Estaban sometidos a condiciones aún más nocivas en tanto debían interactuar con ciudadanos enardecidos que les formulaban preguntas para las cuales no solían tener respuesta.

*...”en cualquier momento nos matan... tenemos que explicarle a la gente una nueva modalidad de trabajo que ni nosotros entendemos. Están haciendo todo mal”... (Mariano H empleado de mesa de entradas.)*

Justamente es el espacio del Grupo Balint donde pretendíamos generar un espacio donde poner en palabras estas preocupaciones, facilitando un intercambio que permitiría crear un conjunto de respuestas con las cuales afrontar de mejor manera las demandas a las que están expuestos. (JACQUES 1974).

### Intervención bajo la modalidad de Grupos Balint

El creador de esta modalidad de intervención fue Michael Balint, quien se había graduado como médico en su Hungría natal; pero también supo abordar la lectura de Sigmund Freud y fue discípulo de Sandor Ferenczi por lo cual devino en psicoanalista. Su perspectiva de intervención terapéutica proponía tomar en consideración las emociones que el paciente le producía analistas, las cuales a su vez eran analizadas de manera didáctica con su propio analista. Supervisaban tanto la transferencia como la contratransferencia. En circunstancias, operaba también como un

instrumento de investigación, enseñanza y aprendizaje de la relación médico paciente. (MOREAU RICAUD 2003)

En los 50 introduce en Londres esta modalidad terapéutica en diversos seminarios que dicta a trabajadores sociales. Como consecuencia de dicha formación, se evidencia entre los trabajadores una mejora notable en la relación con la comunidad en la que deben intervenir y en el manejo de los diversos problemas que deben afrontar.

Sobre los fundamentos de esta modalidad de intervención, se fueron desarrollando adaptaciones. Una de ellas es la efectuada por I Luchina (1982) de manera tal de poder aplicarlo a contextos laborales. Por otro lado, los aportes más cercanos y conocidos por la mayoría de los psicólogos que integrábamos el equipo de trabajo, eran los aportes hechos por la Prof. Graciela Filippi a partir de las experiencias realizadas con empleados de entidades bancarias hacia fines del año 2002; en el contexto de la crisis Argentina.

La Profesora Graciela Filippi (2004) elabora una adaptación de los grupos Balint, ya no para ser empleados en el área clínica, sino a la situación laboral. Como decíamos anteriormente trabajó con el personal de los Bancos abocados a la atención al cliente en un momento histórico de gran conflictividad en la relación de estas entidades con sus clientes. Suponía entonces un instrumento para investigar, enseñar y aprender sobre la relación del empleado con su cliente, como así también del empleado con sus propias emociones. Constituyó para ello, lo que supo denominar Grupos de entrenamiento en el gerenciamiento de las emociones (Grupos EGE). El grupo Balint, debe constituirse en el ámbito de reflexión, investigación y enseñanza, no sólo de cómo optimizar la relación con el ciudadano aquí y ahora, sino también como espacio para anticipar problemáticas potenciales. (BALINT 1970).

Esta metodología de trabajo grupal, una vez aprendida les permitirá a los empleados seguir operando solos sin supervisión alguna. Es aquí donde se hace más evidente, la relación entre lo terapéutico y lo pedagógico, que constituye el sustento principal del grupo Balint. El resultado pretendido es el de lograr desarrollar en los empleados una mayor y mejor capacidad de escucha y empatía con el ciudadano y la problemática que le manifiesta. Al mismo tiempo un apropiado control de sus emociones, dado que no podemos ignorar la subjetividad del trabajador, quien se encuentra atravesado por el contexto y sus propias emociones.

La pesquisa de las emociones contratransferenciales, permite reconocer introspectivamente, cuáles son las principales defensas y fantasías con las que ellos sustentan su

conducta laboral. En el trabajo grupal se deben procesar tanto las situaciones laborales de cada uno de los miembros como así también las situaciones grupales que se generan en la dinámica grupal en sí misma. (JACQUES 1974)

Todo grupo cuenta con un coordinador, el cual cumple un rol preponderante, tanto en aspectos relacionados con la dinámica grupal como en la observación y análisis de la interacción entre las dos transferencias. Filippi nos advierte sobre dos grandes riesgos que acechan la dinámica de los grupos Balint. Uno es que pueda degenerar en terapéutico lo que pretendió ser un espacio que también suponga aspectos de formación y desarrollo. El otro es que pueda caer el coordinador en la tentación de dar consejos, recetas y fórmulas. (FILIPPI 2004).

### Descripción de la intervención efectuada.

Frente al cuadro de situación por el que atravesaba la D.G.C.I. y D.F., el cual describimos con anterioridad, propusimos la implementación inmediata de grupos de entrenamiento en el gerenciamiento de las emociones (Grupos EGE). Los mismos estarían dirigidos primordialmente al personal del área de atención al público que eran quienes se encontraban en condiciones de mayor vulnerabilidad psico-laboral.

Lo aconsejable es que la conformación de los grupos se produzca de manera voluntaria. Nosotros y a las autoridades de la D.G.C.I. y D.C., considerábamos necesaria la participación de la totalidad o al menos de la gran mayoría del personal asignado a la atención al público. Para lograr este cometido, mantuvimos diversas entrevistas individuales y grupales, comentando la utilidad de este tipo de intervenciones para resolver o al menos afrontar situaciones de malestar como los que se encontraban viviendo por aquel entonces. De esta manera logramos que casi la totalidad del personal decidiera integrarse al grupo. Solamente dos personas sobre un total de diez, desistieron de participar, argumentando que ellos no experimentaban las mismas sensaciones de malestar.

### Objetivos de los grupos EGE

Considerando las particularidades organizacionales y subjetividades propias de aquéllos que se integrarían a estos grupos, nos propusimos objetivos a corto y mediano plazo priorizando aspectos tales como:

1. Dar lugar a la manifestación catártica de las situaciones inéditas y traumáticas a las que deben exponerse los empleados en su relación con el ciudadano en este contexto de cambio organizacional.
2. Explorar la diversidad de situaciones y evaluar su grado de conflictividad.
3. Repensar estas situaciones y reflexionar sobre las causas que las originan.
4. Debatir, construir y socializar respuestas adecuadas para dichas problemáticas.
5. Delimitar con claridad los niveles de responsabilidad que cada uno debe afrontar y reconocer a quienes competen otras instancias del proceso de gestión.
6. Reflexionar sobre las emociones que despiertan en cada uno de los empleados el atravesamiento por este tipo de situaciones.
7. Puesta en común de sensaciones compartidas y de posibles acciones para el mejor control de dichas emociones.
8. Dar lugar a un enriquecimiento personal, en función de desarrollar una mayor capacidad de empatía y escucha para con el otro y un conocimiento de uno mismo.

### Desarrollo de la intervención

El Director, nosotros y los participantes, consideramos apropiado desarrollar las actividades del grupo en el marco de la D.G.C.I. y D.C.. Los encuentros tuvieron una duración promedio de hora treinta minutos a realizarse los martes de cada semana en horario de jornada laboral. Inicialmente no habíamos puesto un mínimo ni máximo de encuentros, sino que estarían sujetos a la dinámica alcanzada por el grupo.

El eje en torno al cual giró la actividad grupal fue la relación empleado-ciudadano. No obstante el personaje principal era el empleado que es sobre quien podíamos actuar en pos de producir algún cambio.

El análisis de esta relación dialéctica se hizo a partir de casos, sobre los cuales se realizaron diagnósticos situacionales que permitió llegar a conclusiones con respecto a lo acontecido, sus causales y a partir de ello iniciar un proceso de aprendizaje.

### Resultados alcanzados

Si bien los encuentros grupales se siguen produciendo, en este momento dichas reuniones son más esporádicas. En el transcurso de los primeros 6 encuentros se evidenciaron los progresos más significativos. Podemos destacar algunos de ellos:

1. Se redujo significativamente la ansiedad y angustia en tanto se pudo poner en palabras el malestar.
2. Se logró un mayor grado de integración psicosocial entre los empleados e incluso con algunos de los miembros jerárquicos que participaron de dichas actividades grupales.
3. Quedó en evidencia que los reclamos de los ciudadanos no eran tan diversos, sino que solían ser manifestados en formas heterogéneas pero en general estaban vinculadas con tres o cuatro aspectos específicos.
4. Reflexionaron, acordaron e implementaron respuestas compartidas y comunes para cada una de la problemáticas.
5. Dichas opciones de respuesta, fueron evaluadas a partir de la reacción de los ciudadanos y en algunos casos efectuaron modificaciones en pos de optimizarlas.
6. El sistema de trabajo propuesto inicialmente, estuvo sujeto a evaluación y se elevaron algunas propuestas de modificación, las cuales casi en su totalidad fueron aceptadas por el Director. Esto supuso un espacio de participación que generó gran satisfacción entre los empleados.
7. Pudieron reconocer algunos mecanismos defensivos a los cuales recurren en ciertas circunstancias y lograron un mayor conocimiento y manejo de sus emociones.

### Conclusiones:

Esta experiencia de trabajo, vuelve a dejar en evidencia cómo las condiciones y el medio ambiente de trabajo afectan la salud física y mental de los trabajadores. De la misma manera, se obtienen nuevos datos que afianzan las perspectivas teóricas que relacionan los procesos de cambio organizacional con situaciones de inestabilidad anímica y malestar o sufrimiento psíquico. Esto se agrava y resulta aún más nocivo, si los procesos cómo se gestiona el cambio, resultan inapropiados o ineficientes.

Por último, queda en evidencia la utilidad de los grupos Balint como modalidad de intervención en contextos de crisis organizacional y no sólo como instancia de formación y exploración, sino también con sus connotaciones terapéuticas.

### Bibliografía

FILIPPI Graciela. (2004) “Asistencia en Crisis” en Actas de las Primeras Jornadas Universitarias de Psicología del Trabajo, Buenos Aires.

MOREAU RICAUD Michelle. (2003) “Balint: El nuevo comienzo de la Escuela de Budapest”. Editorial UOC. Barcelona.

BALINT Michael (1970) “El medico el paciente y la enfermedad”. Editorial Libros Básicos. Buenos Aires.

POOLE Marshall, VAN DE VEN Andrew (2004) "Handbook of Organizational Change and Innovation", New York: Oxford University Press.

JACQUES Robert (1974) “Introducción al grupo Balint”. Revista Española de Opinión Pública. Madrid.

BIASCA Rodolfo (2004) “Gestión del Cambio”. Editorial Planeta. Buenos Aires.

SORIA Manuel (2004) “Relaciones Humanas”. Editorial Limusa Noriega editores. México.

RODRIGUEZ FERNANDEZ Andrés (Coord.) (2004) “Psicología de las organizaciones”.  
Editorial UOC. Barcelona

SCHLEMENSON Aldo (2007) “Remontando la Crisis”, Introducción pág. 19 a 51, y Cap. 5:  
Etapas en el desarrollo de la crisis pág. 141 a 159. Editorial Granica, Bs. As.