

## TOMA DE RIESGO EN EL TRABAJO UN ESTUDIO EN LA INDUSTRIA MINERA

---

### Taking Risk at Work-a Study in the Mining Industry

Rodolfo A. Escalada\*

#### *Resumen*

En el presente trabajo se desarrolla una serie de reflexiones sobre la toma de riesgo en el trabajo y los procesos de creatividad y movilización subjetiva, a partir de una investigación llevada a cabo en una empresa minera, en la que se produjo un aumento de incidentes y accidentes de en los últimos dos años. La mecánica de estos produjeron lesiones en las extremidades, particularmente en las superiores. Los objetivos del artículo son analizar la incidencia de la organización y el contexto social en la toma de riesgo en el trabajo, analizar las causas que llevan a los sujetos a la toma de riesgo en el trabajo, y diseñar una estrategia de intervención para disminuir la toma de riesgo en el trabajo. El enfoque es cualitativo, con base en el modelo de investigación-acción, a fin de indagar, conocer y comprender configuraciones de la realidad. Se propone comprender los atravesamientos sociales y los procesos organizacionales, mediante el análisis de cómo las personas producen realidades. Se utilizó el método de comparación constante, el cual produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información en el proceso.

\* Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Magíster en Ciencias Políticas y Sociología, Flacso. Psicólogo. Docente titular en la Escuela de Psicología del Instituto Universitario Italiano Rosario (IUNIR), Argentina. Docente en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina. Docente en carreras de posgrado en la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura (ambas de la UNR), y en la Universidad Tecnológica Nacional Regional Rosario. Dirige actualmente el Proyecto de Investigación “Gestión de políticas públicas en salud mental. Una lectura de sus tensiones territoriales y formas de prácticas emergentes”. Miembro de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT). Se desempeña como analista en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo.

**Correspondencia:** [rodolfoescalada7@gmail.com](mailto:rodolfoescalada7@gmail.com)

Se estableció que ciertas presunciones culturales generan tensiones entre políticas, normas y el comportamiento de los trabajadores. Estas presunciones han constituido capitales culturales que habilitaron la construcción de estrategias que, a lo largo del tiempo, generaron soluciones a las necesidades de cohesión interna en relación con el contexto social, de modo que establecieron una forma de alienación cultural que modelaron comportamientos conducentes a la toma de riesgo en el trabajo.

**Palabras clave:** creatividad, cultura, riesgo.

### *Abstract*

In the present work, a series of reflections on risk taking at work and processes of creativity and subjective mobilization are developed, based on a research carried out at a mining company, in which there was an increase in incidents and accidents in the last two years. The mechanics of these incidents produced injuries in the extremities, particularly in the superior ones. The purposes of the article are to analyze the incidence of the organization and social context in the taking of risk at work, as well as the causes that lead the subjects to take risk at work, and to design an intervention strategy to reduce risk taking at work. The focus is qualitative, using the research-action model in order to investigate, know and understand configurations of reality. It is proposed to understand the social crossings and organizational processes, analyzing how people produce realities. The constant comparison method was used, which produces an intertwining of data collection, coding, analysis and interpretation of information in the process. It was established that certain cultural presumptions generate tensions between policies, norms, and the behavior of workers. They have constituted cultural capitals that enabled the construction of strategies, which over time generated solutions to the needs of internal cohesion in relation to the social context, establishing a form of cultural alienation that modeled behaviors conducive to risk taking at work.

**Keywords:** creativity, culture, risk.

---

**Citación/referenciación:** Escalada, R. (2018). Toma de riesgo en el trabajo. Un estudio en la industria minera. *Psicología desde el Caribe*, Número especial 2018, 109-128. DOI:

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla una serie de reflexiones sobre la toma de riesgo en el trabajo y los procesos de creatividad y movilización subjetiva. Para tal fin se utiliza, de forma parcial, la información aportada en una investigación llevada a cabo en una empresa del sector minero a partir de una intervención del papel de analista

en ella. Se presenta el problema y se parte del diagnóstico realizado.

## PROBLEMA

El caso transcurre en una empresa del sector minero. A pesar de las normativas, la capacitación e inversión en equipamiento, se produjo un significativo aumento de los incidentes y los

accidentes en los últimos dos años. El equipo de gestión en conocimiento de las conclusiones de Frank Bird, en las que se plantean que de cada 600 incidentes, se dan 30 accidentes con daños materiales, 10 accidentes leves y un accidente fatal (Martínez Rada, 2013, p. 16), movilizó distintas acciones para atender el problema, de modo que no se produjera un accidente fatal. No obstante, a pesar de haber implementado un sistema corporativo utilizado a escala mundial en la corporación, no se produjo un descenso en la cantidad de incidentes.

A partir de esta situación empecé a convocar para trabajar en el tema. Tras revisar la información y los trabajos realizados, propuse un cambio en el enfoque del problema, al pasar de investigar las causas de los incidentes y los accidentes, a investigar las causas por las cuáles, a pesar de su experiencia, su formación, las normativas y los equipamientos disponibles, las personas presentaban comportamientos orientados a la toma de riesgos en el trabajo. Al entender por esto un tipo de comportamiento en el que, a pesar de los conocimientos, la experiencia en el ejercicio de un rol, la existencia de políticas, de métodos, de capacitación y de recursos materiales, los trabajadores llevan adelante prácticas que los ponen en situaciones de riesgo tanto de forma individual como colectiva.

Este cambio implicó preguntarse por las causas de la toma de riesgo en el trabajo en las actividades cotidianas, con el objetivo final de diseñar una estrategia que permitiera incidir en la disminución de la toma de riesgo en el trabajo. Inicialmente se formularon los siguientes objetivos:

- Analizar la incidencia de la organización y el contexto social que pudiesen llevar a la toma de riesgo en el trabajo.

- Analizar las causas que llevan a los sujetos a la toma de riesgo en el trabajo.
- Diseñar una estrategia de intervención para disminuir la toma de riesgo en el trabajo.

La intervención tuvo tres momentos. Los dos primeros destinados a la formulación de un diagnóstico, y el tercero al diseño de la estrategia para la disminución de la toma de riesgo en el trabajo. Como se explicó en la introducción, se utilizó parte de la información que se obtuvo en los dos primeros momentos, con el fin de reflexionar sobre la toma de riesgo en el trabajo y los procesos de creatividad y movilización subjetiva.

## ENFOQUE Y METODOLOGÍA

El enfoque teórico es el cualitativo. Metodológicamente, se utilizó un modelo de investigación-acción que permitió indagar, conocer y comprender configuraciones de la realidad contextualizada de las acciones, y así generar luego estrategias que permitieran el cambio de estas acciones. Desde la dimensión teórica, esta propuesta de investigación propone comprender de manera cualitativa los atravesamientos sociales y los procesos organizacionales que los componen mediante el análisis de la modalidad en la que las personas producen realidades. Para el análisis de la información producida utilicé el método de comparación constante. De esta manera, se categorizaron los datos disponibles, lo que permitió la apertura de nuevas zonas de sentido.

Con este método se produce un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso, lo

cual refleja, de algún modo, el carácter holístico de la investigación cualitativa. En efecto, este procedimiento se convierte en un método de comparación constante cuando los intérpretes se cuidan de comparar los códigos una y otra vez con los códigos y las clasificaciones obtenidas. El material codificado no se relega al olvido después de su clasificación, sino que se integra de forma continua en el proceso posterior de comparación (Glaser, & Strauss, 1967, p. 25).

Así, se parte de la base de que al constituir el diagnóstico (una construcción en sí misma desde la perspectiva de la investigación que se sostiene), este se convierte en un proceso creativo que habilita la movilización subjetiva de los participantes.

### **INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN**

El desarrollo de la investigación se llevo a cabo en dos momentos.

#### **Primer momento**

Se realizaron ocho talleres de cuatro horas cada uno, durante cuatro días. Participaron 154 personas, aproximadamente el 20% de la población total, quienes representaron los cuatro niveles jerárquicos de siete gerencias, grupos etarios y géneros (14 nivel gerencial, 14 nivel de supervisión, 28 nivel de coordinación y 98 personal de base). Se solicitó a los participantes no comentar con sus compañeros que aún no habían participado sobre lo tratado hasta la final de la semana. El dispositivo de los talleres implicó la reflexión, por parte de los asistentes, sobre la toma de riesgo en el trabajo en relación con los ámbitos social, organizacional y subjetivo.

Por medio de distintas técnicas se plantearon cuatro ejes de análisis: (a) determinar los elementos comunes de la toma de riesgo en el trabajo; (b) ¿Cuáles son los mejores momentos para la toma de riesgo en el trabajo?, (c) ¿Qué beneficios o ganancias se obtienen de la toma de riesgo en el trabajo?, y (d) ¿Qué pienso de mis compañeros cuando los veo tomar riesgos en el trabajo?

El dispositivo de los dos talleres se diseñó desde la perspectiva teórica de la cultura organizacional, al definirla como:

Un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia (Schein, 1988, p. 26).

El autor plantea que existen tres niveles de la cultura y su interacción (Schein, 1988). El “Nivel 1 de las Producciones” es el nivel más visible de una cultura; es el de sus producciones y creaciones, y viene dado por su entorno físico y social. Los artefactos y creaciones (p. ej., tecnología, arte, esquemas de conductas) son los que caracterizan este nivel. Lo central de esta formulación radica en que, si bien los artefactos pueden resultar visibles, comprender su significado no es algo que se logre fácilmente. En el “Nivel 2 de los Valores”, se plantea que alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad

y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución con base en esas convicciones.

Estas conceptualizaciones nos permiten avanzar en nuestro caso. Los artefactos que son visibles, aunque con frecuencia no sean descifrables, se asientan en la convicción de que son útiles para resolver problemas. Schein (1988) afirma: “Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse en una creencia y, ulteriormente presunción” (p. 32). Así llega a la máxima profundización de su esquema conceptual, el “Nivel 3 de las Presunciones subyacentes básicas”. Cuando la solución a un problema sirve de forma repetida, queda a la larga asentada. Lo que en un comienzo fue una hipótesis apoyada solo por un presentimiento o un valor, llega de forma gradual a entenderse como una realidad. Terminamos por creer que la naturaleza actúa realmente de ese modo.

Las presunciones básicas, en el sentido que se busca atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa (Schein, 1988, p. 36).

La información producida a partir del análisis de los ejes la agruparon y categorizaron los mismos participantes. Se destaca la paridad de información recibida y que los agrupamientos de esta tuvieron casi un 90% de correspondencia; variaron solo los nombres que los grupos les dieron. Luego, se realizó una sistematización de todas las categorías, se homogeneizaron los nombres y se construyeron cuadros que con-

tenían las distintas expresiones, relatos y experiencias vertidas en los talleres. Las categorías finalmente construidas fueron: Ambientales; Sistema de supervisión; Condiciones y medios de trabajo; Desempeño de tareas; Subjetivas; Relación con la supervisión; Realización del sí mismo; Crítica al sujeto; Ocultamiento funcional y perjuicios al equipo.

Por razones de confidencialidad, la información sistematizada que permitió la construcción de las categorías no se comparte. Conceptualmente, la información, los relatos y la experiencias aportados para las categorías se consideran producciones de una cultura (“Nivel 3 de la Cultura”). Tras esto, se trabajó para determinar los valores (“Nivel 2”) sobre los cuales descansan tales producciones. El trabajo con los grupos permitió dilucidar los siguientes valores: heroicidad corriendo riesgos; individualismo como base de la obtención de beneficios; bienestar de la familia en consideración a términos económicos; ser confiable particularmente ante la supervisión, prestigio dado por el cumplimiento del trabajo, por los medios que sea; hacer trampa como base para el cumplimiento del trabajo; y cumplir con el trabajo para el beneficio personal.

### Segundo momento

Se realizó una devolución a toda la población de la empresa por medio de una segunda ronda de talleres. Participaron 637 personas, esto es, el 83% de la población total (14 nivel gerencial, 20 nivel de supervisión, 35 nivel de coordinación y 568 personal de base). Se informaron las categorías establecidas y la definición de las producciones y los valores definidos en la primera serie de talleres. Así, por medio de un dispositivo grupal, los participantes pudieron

evaluar lo producido. Los informes presentados por los grupos validaron lo elaborado en el primer momento y aportaron mayor información, lo que permitió profundizar las significaciones de las experiencias transmitidas.

En este segundo momento se trabajó para definir las presunciones básicas subyacentes (“Nivel 1”). Se usaron técnicas psicodramáticas con el fin de que las producciones y los valores se interpretaran en escenas de la vida cotidiana, y así promover discusiones posteriores sobre lo observado. A continuación, se presentan algunas de las presunciones más significativas vinculadas a la toma de riesgo en el trabajo: “La preocupación de la empresa por la seguridad es mentira”; “Las normas y procedimientos son de imposible aplicación”; “Mientras salga la producción está todo bien”; “Riesgo y eficiencia son inseparables”; “Para cumplir con el trabajo hay que hacer trampa”; “Se está para obedecer y no para decir que no”; “Para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos”; “Se sabe que a la mina se entra a morir”; “Mi familia crece si yo me arriesgo”; “Las cosas se ocultan o quedan entre nosotros”.

### **REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE RIESGO EN EL TRABAJO Y LOS PROCESOS DE CREATIVIDAD Y MOVILIZACIÓN SUBJETIVA**

#### **Relación entre los capitales de la población y la organización del trabajo**

Como se explicó en el planteamiento del problema de la investigación, el trabajo en la organización implicó un cambio en el enfoque del trabajo, de modo que se dejaron de investigar las causas de los incidentes y los accidentes, a fin de investigar las causas por las cuales las personas

presentaban comportamientos orientados a la toma de riesgos en el trabajo. Esto implicó establecer un esquema referencial y operativo que permitiera analizar las variables socioorganizativas intervinientes que motivaran las causas de los comportamientos que llevan a los incidentes y los accidentes. El análisis de la cultura organizacional permitió, en un principio, establecer un grupo de presunciones básicas subyacentes, generadoras de prácticas que se escinden en sus causas de la propia consciencia. Dichas presunciones (sin plantear que son los únicos elementos intervinientes) pueden pensarse como parte constituyente de capitales culturales que cristalizaron una manera de pensar y concebir la realidad en un espacio social definido. Bourdieu (2000) plantea que este espacio está construido de tal manera que los agentes, los grupos o las instituciones que en él se encuentran colocados tienen tantas más propiedades en común cuanto más próximos estén en este espacio:

Los agentes son distribuidos en el espacio social global, en la primera dimensión según el volumen global del capital que poseen bajo diferentes especies, y, en la segunda dimensión, según la estructura de su capital, es decir según el peso relativo de las diferentes especies de capital, económico y cultural, en el volumen total de su capital (Bourdieu, 2000, p. 131).

A partir de entrevistas realizadas con trabajadoras sociales pertenecientes a la gerencia de RRHH de la empresa, se obtuvo información sobre las características de la población de trabajadores de esta mina, ubicada entre montañas y con un pueblo constituido casi integralmente por los trabajadores y sus familias (la mayor parte de los procesos vitales de estas personas transcurren entre compañeros de trabajo, quienes, a su vez, son vecinos, con frecuentes

relaciones familiares y con familias en las que ya se cuentan tres generaciones de mineros).

El pueblo presenta características similares a una institución total, entendida esta, de acuerdo con Goffman (1972), como un lugar de residencia y trabajo en el que, en situación de aislamiento, se comparten los procesos vitales durante largos periodos de tiempo. Esta población posee un origen étnico común, se educa en la misma escuela, participa del mismo club, juegan en una misma cancha de fútbol, posee fuertes sistemas de creencias religiosos en los que se encuentra una particular síntesis entre cristiandad (en su mayoría católica, aunque no excluyente), y creencias de origen incaico como la Pacha Mama. Presenta una economía basada, principalmente, en lo que la empresa provee (casas, energía, hospital, entre otros), y muy pocos emprendimientos privados, pero que de todas maneras dependen de los ingresos obtenidos por los salarios que la empresa paga. Todas estas son características que constituyen una paridad de capitales económicos, culturales y económicos que ubican a la casi totalidad de la población en un mismo lugar del espacio social.

Diferenciado de la mayoría se encuentra el personal jerárquico, el cual en gran medida proviene de otros lugares del país u otros países. Las características citadas dan cuenta de una comunidad muy aglutinada, en la cual los capitales existentes —a causa de la reducida diversidad de especies y las escasas diferencias en el volumen de capital total—, inciden en la generación de un fuerte sistema de condicionamientos.

Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas

predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines (Bourdieu, 2007, p. 86).

En el marco de este análisis es posible establecer un puente conceptual entre las prácticas de todo nivel que llevan a cabo los trabajadores en la mina y los *habitus* en tanto generadores de estructuras estructurantes y estructuradas. Los valores y las presunciones básicas subyacentes aportan, de una parte, cierto tipo de capital cultural y simbólico, y por otra, inciden en la constitución de los esquemas de estructuras. Si vinculamos el valor “heroicidad” con las presunciones “riesgo y eficiencia son inseparables”, y “para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos”, o el valor “bienestar de la familia” con las presunciones “para ascender hay que demostrar que se es capaz de correr riesgos” y “mi familia crece si yo me arriesgo”, puede apreciarse que estos dan marco a *habitus* generadores de estructuras en las que la toma de riesgo en el trabajo deviene en prácticas que, a su vez, poseen una propiedad estructurante de representaciones que terminan por ser naturalizadas por los trabajadores.

Este proceso, por supuesto, requiere de un tiempo necesario para que alcance tal consistencia. En el caso que nos ocupa, este tiempo se extiende a tres generaciones de mineros y los distintos avatares de sus historias.

Producto de una historia, el *habitus* origina prácticas individuales y colectivas y, por ende, historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el *habitus* el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que,

registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden —con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas— a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo (Bourdieu, 2007, p. 88).

Se encuentra así una primera explicación sobre las razones en las que los distintos esfuerzos de la organización por corregir las prácticas de los trabajadores, a partir de normas y capacitaciones con énfasis en los accidentes, encontraron importantes obstáculos. Más allá de la razonabilidad de las normativas, estas se encuentran emplazadas, surgen en una temporalidad reciente. De hecho (al momento de la consultoría), el énfasis puesto en la seguridad y el cuidado del medio ambiente, con el rigor buscado, llevaba escasamente poco más de una década. Esto implica una tensión entre los hábitos, las representaciones, las prácticas, los valores y las presunciones históricamente establecidos y reforzados a lo largo de décadas con las prácticas y los nuevos valores que pretenden fundar una nueva cultura de trabajo.

La toma de riesgo en el trabajo se constituye desde una serie de presunciones básicas que a lo largo de varias décadas desarrollaron formas de enfrentarse a los particulares problemas de adaptación externa e integración interna de la población en general. La situación de semiaislamiento del pueblo y el hecho de que la vida, en sí misma, depende casi en su totalidad de la empresa, lleva a una dimensión de la espacialidad muy diferente de las que componen los conceptos de *dentro y fuera del trabajo*. El dentro del trabajo y fuera del trabajo son dimensiones que aparecen trastocadas, confundidas. De hecho, las relaciones interpersonales entre quienes

poseen una jerarquía y quienes no las tienen continúan fuera de los espacios de trabajo.

Hasta no hace mucho tiempo (y aún puede verse entre el personal de mayor edad), el hecho de que alguien que posee una jerarquía sea atendido en primer lugar en un comercio, o tenga ascendencia incluso en las relaciones entre vecinos y familiares, da cuenta de cómo el orden establecido organizacionalmente es, en verdad, un orden de alcances sociales en el conjunto de la población. La toma de riesgo en el trabajo no solo debe pensarse como un comportamiento laboral, sino que se instituye como una práctica de posicionamiento social.

Entre distintos ejemplos que pueden citarse, podemos mencionar cómo aquellos que son capaces de tomar riesgos cuentan con el reconocimiento, no solo de sus propios compañeros, sino también de la supervisión (más adelante retomaremos lo vinculado al reconocimiento). Son confiables en el sentido en que cuando hay una exigencia particular por la producción, ellos son quienes pueden buscar caminos alternativos por fuera de las normas.

El premio por tal conducta suele evidenciarse en la asignación de mayor cantidad de horas extras en relación con aquellos que no están dispuestos a correr ciertos riesgos. La recomendación para que sea promovido a alguna posición de gestión (aunque no sea menor como encargado, etc.) también se cuentan entre los posibles beneficios. Esto, como es fácil de ver, implica un avance en la estructura de liderazgo de sujetos a los que luego la empresa solicitará que gestionen sistemas de seguridad, etc.

Premios como los mencionados implican el aumento del capital económico que luego se

demuestra ante compañeros y vecinos por medio de una materialidad evidente. Un auto mejor, vacaciones a un lugar al que la mayoría no tiene acceso, el envío de los hijos a estudiar una carrera universitaria a otra provincia, son todas demostraciones materiales que dan cuenta del capital económico acumulado y, por tanto, son marcas diferenciadoras con el resto, ganando así un posicionamiento social difícil de alcanzar por las características mencionadas de la población.

Lo planteado permite pensar en una relación dialógica entre los capitales propios de la población y la organización del trabajo a lo largo del tiempo: “El principio dialógico puede ser definido como la asociación compleja complementaria, concurrente, antagonista, de instancias necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado” (Morin, 1974, p. 31). Así, la presunción “La preocupación de la empresa por la seguridad es mentira”, generó un fuerte impacto en la estructura de liderazgo de la organización. Autoridades del directorio y gerentes manifestaron claras conductas defensivas ante lo que ellos consideraban una mentira, y, para algunos, hasta casi una ofensa. ¿Cómo se podía hacer semejante planteo después de todo el esfuerzo que ellos habían puesto?

Sin embargo, aquí la cuestión pasa por otro tipo de racionalidad. Cuando en términos históricos la toma de riesgo en el trabajo se ha vuelto una de las formas del sostén o aumento de la producción, y a lo largo de esa misma extensa historia, los sujetos no contaron con los recursos suficientes y las normas adecuadas, lo que llevó a supervisores y operarios a “hacer lo mejor posible”, la lógica de la trampa se naturaliza y, por tanto, se invisibiliza. Así, acumulación de capitales que permiten una diferenciación y un

posicionamiento social y de organización del trabajo se funcionalizan en una relación dialógica en la que todos ganan algo.

### **Organización del trabajo y subjetividad**

Ahora bien, de acuerdo con la idea según la cual “la construcción de la identidad es tributaria de la intersubjetividad en situación de trabajo” (Dessors, & Guiho-Bailly, 1998, p. 19), se plantea un eje teórico de la investigación, al tiempo que, siguiendo al mismo autor, es posible realizar una aclaración teórico-metodológica. Incluir una perspectiva cultural no implica guiarnos por “el presupuesto culturalista, según el cual las conductas son esencialmente hechos de cultura y no la consecuencia del desarrollo endógeno de la técnica” (Dejours, 1998, p. 33).

Con respecto al concepto de habitus y el hecho de que este es tanto estructurado como estructurante, los actos puestos de manifiesto para el desarrollo de la técnica son, de un lado, estructurados por una cultura, así como estructurantes de la cultura misma: “La dimensión tradicional del acto técnico es entonces lo que sirve de lazo entre ego y los otros (...) es la parte propiamente intersubjetiva, social o cultural de la construcción de una conducta técnica” (Dejours, 1998, p. 35). Así, a fin de estar en capacidad de avanzar en estas reflexiones, y una vez planteada en primer término la relación entre los capitales culturales y la relación del trabajo, es necesario ahora abordar el proceso por el cual ciertos tipos de conductas técnicas dieron lugar a una cultura determinada. De esta manera, caracterizamos el proceso social en sí como la síntesis de distintos movimientos.

Recordemos una de las preguntas abordadas en los talleres: “¿Qué pienso de mis compañeros

cuando los veo tomar riesgos en el trabajo?”. Las respuestas y la información que surgía era muy interesante en razón a las contradicciones que podían visualizarse. La más característica es que, en un primer momento, surgían posiciones críticas que llegaban en ocasiones a ser muy severas. Los juicios morales expresados contra quienes toman riesgos en el trabajo fueron muy fuertes en todos los grupos. No obstante, lo característico en todos los grupos de este nivel de sanción es que la racionalidad que se ponía en juego para la crítica era estrictamente normativa. Los trabajadores usaban para criticar las normas y los procedimientos producidos y enseñados por la organización, es decir, aquello mismo que luego no se cumplía.

Allí podía visualizarse cómo lo que se usaba era el “discurso oficial de la organización”. En la medida en que esto se suscitaba, se solicitaba mayores detalles sobre qué tipo de normas y reglas se incumplían en los distintos ejemplos. Desde el modelo de investigación-acción utilizado se buscaba producir una movilización subjetiva, tal como Dejours lo plantea (Dessors, & Guiho-Bailly, 1998, p. 42). Esto es, esfuerzos por una inteligencia que permita, a partir de la experiencia del trabajo, reflexionar, en primer lugar, sobre dicha experiencia y, posteriormente, involucrarse en un debate que permita instancias superadoras.

Los talleres de la segunda ronda se dedicaron a establecer las presunciones básicas subyacentes. En la reelaboración de las dramatizaciones surgían comentarios que, por medio de la reflexión, llevaban de manera progresiva al establecimiento de las presunciones. En ese punto, tras el primer momento de crítica normativa, los grupos avanzaban a una internalización de los relatos. Expresiones tales como “Che,

dejemos de joder que hablamos como si no fuéramos nosotros mismos”, “Qué caraduras que somos”, “Por qué no la cortamos... si somos nosotros”, habilitaron poco a poco pasar a un segundo momento en el cual se asumían como propias tales conductas.

Esos momentos, invariablemente, eran generadores de ansiedad. Los gestos cambiaban y adquirirían mayor seriedad. El tono de voz era más bajo, incluso la movilidad y la postura corporal evidenciaban una menor soltura. En el cuerpo se manifestaba el cambio de posición ante el giro en el tratamiento de los temas. En la mayoría de los talleres tres presunciones siempre fueron las que surgieron sobre el final: “Para cumplir con el trabajo hay que hacer trampa”; “Se sabe que a la mina se entra a morir”; “Las cosas se ocultan o quedan entre nosotros”.

Cabe destacar que a lo largo de estas reelaboraciones se producía un continuo ir y venir entre la internalización de lo que se decía, y la evitación, en términos defensivos, de los mismos. Consideremos los siguientes dichos: “Bueno pero a la empresa le conviene que seamos así”; “Sí, los gerentes nos dicen que no hagamos boludeces, pero después nadie se queja cuando ponemos el lomo para salir adelante”; “¿Y cómo se hace para hacer las cosas entonces?”.

En este discurso, entremezclado con el hecho de asumir que son ellos quienes toman riesgos, se da cuenta de la ansiedad que se hacía presente, lo que puede interpretarse como la puesta en cuestión de la ideología defensiva desarrollada a lo largo del tiempo: “El sistema defensivo requiere una gran cohesión y una solidez a peligro de muerte. Es sin dudas por esa razón que alcanza la dimensión de una tradición de oficio,

y hasta de una verdadera “ideología defensiva” (Dejours, 2000, p. 84).

En las tres frases mencionadas, algunas palabras que tienen gran significación son:

- “...conviene que seamos así” (vinculado al ser/identidad).
- “... nadie se queja cuando ponemos el lomo” (vinculado al hacer).
- “¿Y cómo se hace para hacer...” (vinculado al hacer).

Tales consideraciones representan un posicionamiento subjetivo que, de una u otra manera, beneficia a la organización del trabajo: “La ideología defensiva tiene además un valor funcional con respecto a la productividad” (Dejours, 2000, p. 85). Es en este punto en el que, a pesar de los esfuerzos genuinos de la estructura de liderazgo de la organización, esta colisiona con toda una tradición, con una historia en la que el ser (identidad) fue quedando subsumido a una forma de hacer las cosas. Recordemos que la dinámica del reconocimiento está fundamentalmente dada por el hacer de un trabajador.

Dejours plantea lo siguiente:

El reconocimiento implica el juicio de los pares, que sólo es posible si funciona un colectivo o una comunidad de pares. De tal modo que el colectivo aparece al fin de cuentas como el eslabón fundamental y el punto sensible de la dinámica intersubjetiva de la identidad en el trabajo (Dessors, & Guiho-Baily, 1998, p. 47).

No obstante, en el particular caso de esta organización, este reconocimiento de pares al interior de un colectivo posee algunas caracte-

rísticas diferenciales con relación a lo que, por lo general, encontramos en otros casos.

Nos encontramos con una población que comparte el trabajo de minero, por tanto, puede y debe pensarse como perteneciente al colectivo de los mineros. Sin embargo, estas personas además son vecinos, fueron de niños a una misma escuela, jugaron en la única cancha de fútbol, fueron a la misma iglesia, reciben atención en el mismo hospital y participaron del mismo club. En la primera parte de este trabajo se planteó el fuerte aglutinamiento de esta sociedad y la paridad de capitales disponibles que los posiciona socialmente en lugares muy similares. También se señaló que la toma de riesgo en el trabajo generaba condiciones para oportunidades que redituaban un mayor ingreso y, por tanto, la generación de capitales económicos que permiten una diferencia en el posicionamiento social.

De modo que estas particulares condiciones concretas de existencia deben incluirse en el análisis de la toma de riesgo en el trabajo, ya que no podemos dar a esta población las mismas características que a un colectivo de trabajadores, el cual vive en una ciudad y tras las horas de trabajo cada uno marcha a sus hogares en distintas zonas urbanas. Así, la problemática subjetiva vinculada a la toma de riesgo en el trabajo debe considerarse en una doble dimensión: la social y la de la organización del trabajo.

### **El riesgo: líneas constitutivas de un dispositivo**

De forma subsidiaria, el material recogido en la investigación permitió encontrar otros tipos de riesgos que esta población afronta.

### SENTIDO DE PERTENENCIA FAMILIAR Y LABORAL

En las poblaciones mineras son comunes los parentescos. En varios grupos de jóvenes mineros, más tendientes al cumplimiento de normativas, comentaban cómo en almuerzos familiares los mayores les hacían bromas y hasta los aislaban de conversaciones, por el hecho de que seguían las normativas de trabajo. Seguir las normas es, por ejemplo, usar los elementos de protección personal (EPP). La valentía se transforma, en este contexto, en un valor elemental que solo puede demostrarse precisamente cuando “se corre un riesgo”.

Dichas bromas pueden parecer a primera vista cuestiones triviales, “burlas” que en cualquier reunión pueden darse. No obstante, los comentarios recibidos con frecuencia por parte de los mayores se llevaban al círculo de amistades. Poner en duda si tal joven estaba en condiciones de hacer el trabajo y si tenía futuro en la mina, dependía en parte de si mostraba temple y valor en el trabajo. De modo que estos comentarios calificadores o descalificadores recorren los espacios de integración de los más jóvenes. Aquí lo que se pone en juego son dos tipos de riesgos. De un lado, el riesgo de ver afectada la pertenencia al grupo familiar o de amigos inmediatos. Del otro, el riesgo que se corre en el trabajo. Los jóvenes deben posicionarse ante estas situaciones. La elección más difundida fue la de no perder los grupos de pertenencia, en detrimento de la seguridad en el trabajo.

### COMUNIDAD Y EMPRESA

La comunidad posee una fuerte dependencia económica de la organización, ya que los principales recursos para la vida (vivienda, energía, salud y educación) los provee la empresa. Existe

una mínima actividad privada (supermercado, algunos kioscos, un gimnasio), sobre todo de comercios, que dependen de todas maneras del principal dador de trabajo que es la empresa. El ingreso promedio de los trabajadores es aceptable y, si se consideran los servicios de los cuales la empresa se hace cargo, estos ingresos adquieren un mayor valor real. Además, la población muestra un escaso interés en el desarrollo de otras actividades productivas. Esta última característica es relevante, ya que existe una problemática social en curso que adquiere peso de forma paulatina con el paso del tiempo.

Como es lógico suponer, la posibilidad de dar empleo por parte de la empresa es limitada. Los jóvenes que crecen en la población, al término de su formación secundaria, encuentran dos caminos clásicos: intentar un estudio universitario o tratar de ingresar en la empresa (quienes logran una formación universitaria, en gran medida, no regresan, y quienes no logran terminar la carrera, por lo general, regresan para encontrarse sin empleo, al igual que la mayoría de los jóvenes que se quedaron). Esto da paso a una situación de desempleo estructural en la comunidad, en la que, a pesar de estas señales, de cualquier forma no se logra organizar otras modalidades de proyectos productivos. Así, los padres se hacen cargo de estos hijos y profundizan la dependencia económica de la empresa a partir de la necesidad de sostener un grupo familiar que mantiene su composición en cantidad de miembros, o que aumenta a partir de la generación de nuevas parejas.

### FINAL DEL CICLO PRODUCTIVO DE LA MINA

Todo emprendimiento minero implica un ciclo de exploración y explotación en tanto se sostiene la rentabilidad y cierre cuando se agoten los

recursos naturales. En el caso que nos ocupa existe una fecha estimada que conocen los trabajadores. El eventual cierre de la empresa implica una problemática social de grandes proporciones, ya que más allá de las compensaciones vía pagos de indemnización que en su momento deberán hacerse, lleva a la consideración de la viabilidad de toda una población que ha crecido a lo largo de varias generaciones con la presunción de que la empresa siempre va a existir y seguirá sosteniéndolos a todos.

Aunque todos saben que en algún momento eso tiene que terminar, comentarios que siempre se escuchan son los siguientes: “Bueno, ya encontraremos otra veta, la mina va a seguir”. El pensamiento esbozado por la población es estrictamente renegatorio de un final. En el final se encuentra el peligro de la desaparición misma de una población. Las tres problemáticas esbozadas (“sentido de pertenencia familiar y laboral”, “comunidad y empresa” y “final del ciclo productivo de la mina”), presentan otras dimensiones del riesgo que se articulan con las prácticas laborales, las cuales deben considerarse para estar en capacidad de ampliar la comprensión y el sentido de la toma de riesgo en el trabajo. Quedar por fuera del grupo de pertenencia en la vida cotidiana familiar, esa especie de “amenaza de expulsión” del grupo a partir de considerar que son débiles por seguir las pautas de trabajo seguro, conlleva mensajes implícitos de estar en riesgo en la propia continuidad laboral.

El grupo, armado de la ideología-defensa, elimina a aquél que no soporta el riesgo. De esta forma, el más frágil de ellos es motivo de burla de los demás. Si no renuncia a su timorata posición con respecto al grupo, tarde o temprano será eliminado. Si esto ocurre, el grupo no solo

operó una verdadera selección que garantiza el valor operacional de cada obrero que queda en la obra, sino que, además, se defendió contra la ansiedad que viene a reactivar a nivel de los individuos y a nivel colectivo los propósitos y los comportamientos del miedoso” (Dejours, 2000, p. 85).

Esta conceptualización nos permite proponer la existencia de una tensión generacional. La generación mayor presiona y alecciona a la generación más joven, la cual rápido comprende los riesgos. En otro sentido, la propensión al cuidado de los jóvenes implica para los mayores la evidencia de lo que ellos hacen cotidianamente y de los riesgos asumidos. Esto, a no dudarlo, debe generar ansiedades en los mayores que son resueltas por medio de ataques concretos a la práctica de los otros, vía las bromas y demostraciones de cómo pueden llegar a ser excluidos sino se integran a las prácticas laborales tradicionales.

De acuerdo con Deleuze (1989), la organización familiar y la organización del trabajo son parte constituyente de un dispositivo normalizador de prácticas sociales y laborales vinculadas en una compleja dialéctica. Dicho dispositivo posee otras dos líneas componentes. Una fuerte dependencia caracteriza la relación entre comunidad y empresa. Dependencia acentuada por la escasa iniciativa que existe en otros emprendimientos productivos. Dicha situación implica una tensión que deben sobrellevar, en particular, los trabajadores, quienes tienen que sostener sus grupos familiares, los cuales —en muchas situaciones— aumentan en número, pero no en la cantidad de aportantes en términos económicos.

La adaptación pasiva a las formas de la organización del trabajo deviene en un elemento más que viabiliza la toma de riesgo en el trabajo. En la adaptación pasiva a la realidad el sujeto intenta resolver las contradicciones al recurrir regresivamente a estereotipos —antiguas conductas rígidas— que alguna vez pudieron darle resultado en situaciones parecidas (Pichon Riviere, 1985). La cuarta línea del dispositivo implica el final del ciclo productivo de la mina. Si bien la pérdida de trabajo por el cierre de una empresa es una experiencia atravesada por muchos trabajadores, aquí empresa y pueblo van unidos en un destino común, un final común. La identidad misma de los sujetos participantes se pone en riesgo, toda vez que comunidad y empresa (trabajo) están en riesgo.

En rigor podría no ser así, pero la escasa iniciativa tras otros emprendimientos reafirma la vivencia. Dicho final se quita de la reflexión y pasa a un tipo de pensamiento más instrumental, de sentido práctico, concreto. Se sigue adelante con “fe” en que al descubrir una nueva veta, la línea final se correrá otros 10 o 15 años más.

Una quinta línea integrante de este dispositivo es precisamente la fe con fuertes fundamentos religiosos. El sincretismo entre el cristianismo y las creencias incaicas dan lugar a esta fe. Es muy interesante observar cómo tal sincretismo se plasma materialmente en la liturgia de las misas católicas, en las que la Pacha Mama y las ofrendas a esta tienen un lugar central.

La Madre Tierra siempre nos ha cobijado y lo seguirá haciendo. Este sistema de creencia fija a los sujetos a la tierra desde una perspectiva que va más allá del sentido de pertenencia a un lugar, como podemos comprenderlo de forma tradicional. En la misa puede observarse cómo en

el altar se depositan las semillas y los minerales que desde hace siglos sostienen la vida misma de las comunidades de ese lugar del continente (creencias, tradiciones, culturas de carácter transnacional). Una doble invocación al Dios cristiano y a la Pacha Mama (interpretada por una adolescente de la comunidad), busca que sigan proveyendo. Provisión que solo ocurre, claro está, si se trabaja responsablemente la tierra y se pone esfuerzo en ello.

El sistema de representaciones establecido, es funcional con la organización productiva. El mineral está allí, solo hay que seguir trabajando y encontrarlo. Así encontramos un dispositivo constituido por la dialógica de una serie de líneas que nos permite establecer principios explicativos socioorganizacionales sobre la toma de riesgo en el trabajo en esta organización.

A fin de sintetizar, estas líneas son: “Organización del trabajo”, “Sentido de pertenencia familiar y laboral”, “Comunidad y empresa”, “Final del ciclo productivo de la mina” y “La fe”. Por supuesto, no se plantea que sean las únicas existentes; son las que, en el marco de lo investigado, fue posible establecer. Desde la perspectiva que se trabajó, ninguna de ellas es estrictamente social u organizacional. Cada una puede considerarse de forma separada, pero al mismo tiempo se atraviesa con las otras, lo que da paso a un dispositivo generador de un tipo de realidad socioorganizacional.

#### **CREATIVIDAD Y MOVILIZACIÓN SUBJETIVA EN EL TRABAJO**

- *Posibilidad/imposibilidad*

En este punto de la investigación es posible comprender que el abordaje e intento de cambio

de las prácticas vinculadas a la toma de riesgo en el trabajo no puede abordarse ni lograrse por medio del ensayo estricto de normas o una mayor cantidad de cursos (sin que esto signifique que no deban existir). En principio, puede aparecer como apabullante todo lo planteado, dado que la complejidad expresada puede llevar a considerar que no es factible abordar toda la trama que subyace a la toma de riesgo en el trabajo. No obstante, considero que imponerse a la complejidad presente en un sistema permite pensar en los puntos de apalancamiento desde los cuales comenzar a trabajar para promover los cambios: “Si quiero cambiar las conductas, debo modificar los operadores que las generan recursivamente. Se trata entonces de identificar dichos operadores para cada cambio propuesto” (Schvarstein, 1998, p. 279).

El establecimiento de las distintas líneas del dispositivo planteado permite adentrarse en las relaciones de continuidad y quiebre que generan tensiones cuya emergencia se manifiestan en las actividades adelantadas todos los días por los sujetos. De lo que se trata es de irritar o perturbar el sistema de relaciones construido a lo largo de una historia:

Las irritaciones (o perturbaciones), en este sentido, siempre están referidas (y orientadas) a las estructuras y, en el terreno de los acontecimientos de sentido, orientadas hacia las posibles expectativas que son las que ya llevan impreso un sentido de valoración (Luhmann, 1995, p. 104).

Superar la contradicción posibilidad-imposibilidad depende de la concepción desde la que se aborde un problema. El planteo se funda en la participación de los sujetos y la construcción de alternativas a partir de sus propios saberes y experiencias, de modo que debemos deslindar

un tema central como lo es cuáles son las posibilidades de la movilización subjetiva.

- *Movilización subjetiva... ¿desde dónde?*

Tal como lo plantea Dejours, la movilización implica el uso de la inteligencia que dé paso a la construcción de opiniones y el involucramiento en el debate que lleve a decisiones en la organización del trabajo.

El involucramiento y el compromiso en el espacio de discusión son un trabajo específico que supone riesgos y esfuerzos. En otras palabras, la cooperación pasa por una movilización que debe considerarse como una contribución específica e irremplazable de los trabajadores a la concepción, ajuste y gestión de la organización del trabajo. Contribución de la que sólo el deseo propio de cada sujeto puede ser portador. Ya señalamos que no puede prescribirse esta movilización (Dessors, & Guiho-Bailly, 1998, p. 42).

Agregan los autores que el “problema es exactamente el inverso: se trata de saber cómo proceder para no romper la movilización de las inteligencias y las personalidades” (Dessors, & Guiho-Bailly, 1998, p. 43). Sin duda, la irrupción sobre el deseo implica la puesta en cuestión del sujeto mismo. Luego, hay un problema instrumental (que naturalmente no deja de ser conceptual). La organización del trabajo es portadora de vivencias tanto de placer como de sufrimiento en los sujetos, y las organizaciones (públicas o privadas, por dar un encuadre amplio), se encuentran estructuradas por una burocracia que tiende a la eliminación de la diferencia y la homologación de las prácticas vía sus normas y procedimientos.

El espacio posible para el surgimiento de una demanda de atención a ese sufrimiento es muy restringido y, por tanto, los sujetos disponen

de un mínimo espacio de juego. Tras esto, los problemas originadores de sufrimiento suelen aparecer más a modo de síntomas que como posibles propuestas de abordaje de determinadas situaciones. Es cierto que sin el deseo del sujeto la movilización no tendrá lugar, pero también es notoria la dificultad para la manifestación de cualquier otra cosa que no sea “su sufrimiento”.

De allí que quienes nos desempeñamos bajo las diversas denominaciones de analista, asesor, consultor, etc., tengamos ante nosotros un tema que es, ante todo, ético. Cuando desde las organizaciones se nos solicita que intervengamos en algo, por ejemplo, “Queremos que nos dé un curso de liderazgo”, o “Necesitamos que dé un curso de trabajo seguro”, ¿qué hacemos? ¿Respondemos a ese pedido, damos la capacitación y ya? ¿O trabajamos ese pedido para saber qué es lo que la motiva? ¿Qué problemas se están suscitando para que un gerente general nos pida una determinada capacitación? ¿Cómo ha llegado a la conclusión de que se necesita eso? ¿Lo pensó él solo o lo analizó junto con su equipo de gerentes? ¿Quiere dar esa capacitación porque está de moda, o siente que algo no está bien y llegó a la idea que de eso se trata?

En el seno de un pedido subyace una demanda. El punto es si como profesionales trabajamos para ayudar a que esta se despliegue.

Un tema poco que poco se aborda es la vivencia de los niveles directivos o gerenciales. En el caso que nos ocupa, se puede argumentar que el equipo gerencial se encontraba en la misma posición de alienación cultural que el resto de los miembros de la empresa. Me permito transcribir algunos conceptos que considero deben exponerse de forma literal:

El postulado en el que se funda el punto de vista antropológico consiste en que las relaciones intersubjetivas entre ego y los otros que, indiscutiblemente, desempeñan un papel organizador en las conductas humanas, no pueden reducirse a una entidad ego-otros.

Los conflictos, las relaciones de poder o el reconocimiento siempre tienen algo en juego dentro de lo real (Dejours, 1998, p. 33).

Dicha relación con lo real se encuentra mediada por actos y técnicas: “El acto materializa la relación entre ego y lo real... Apunta a una transformación del mundo real. Ahora bien, no hay transformación regulada del mundo que no implique una mediación o una instrumentación” (Dejours, 1998, p. 34). Finalmente, de acuerdo con Dejours, se define,

Lo real como lo que, en el mundo, se hace conocer por su resistencia al dominio técnico y al conocimiento científico (...). Lo real entonces está ligado consustancialmente al fracaso. Es lo que en el mundo se nos escapa y se convierte a su vez en un enigma a descifrar (Dejours, 1998, p. 41).

El equipo gerencial de la empresa trabajaba arduamente con el fin de bajar los incidentes y accidentes. Cumplieron con todo el libreto. El gerente responsable por la seguridad e higiene (también responsable por el medio ambiente) ensayó distintas opciones. Sin embargo, la realidad del trabajo le mostraba a todos que los incidentes y accidentes seguían en ascenso. Algo del orden de lo real del trabajo escapaba a los esfuerzos técnicos:

Cuando el sujeto hace que los otros reconozcan sus actos, pero este reconocimiento se juega tanto de una parte como de la otra en un mundo psíquico que ha perdido sus vínculos con lo real (...) se habla de “alienación cultural” (Dejours, 1998, p. 68).

En ese punto, la solicitud de ayuda es el punto a delimitar como el principio de una movilización posible. Pasar de una estrategia de trabajo focalizada tradicionalmente en los incidentes y los accidentes, a preguntarse por qué las personas toman riesgos en el trabajo, implica salirse del paradigma establecido. Llevó a un tipo de reflexión en la que se pusieron en cuestión “los libretos”, “los supuestos” sobre cómo algo se resuelve, a fin de comenzar a mirar desde otra perspectiva.

Esto retoma el vínculo con lo real en una nueva propuesta. El compromiso demostrado en la toma de decisión del inicio de un programa nuevo, con un abordaje original, es precisamente generar nuevos instrumentos técnicos para avanzar sobre lo real. De modo que la movilización subjetiva en los términos a los que nos venimos refiriendo también debe ser estratégica e instrumentalmente considerada. El que un grupo de gerentes logren dar este paso no significa que luego se podrá comprometer al resto de los miembros de la organización. No obstante, deviene en un punto de apalancamiento, ya que, entre otras tantas cuestiones a tener en cuenta, se convierte en un posicionamiento ético en función de la seguridad de los miembros de la organización que también tiene un lugar en la dinámica de las relaciones ego-otros.

- *Creatividad*

Dado que este trabajo es una reflexión a partir de información que se obtuvo en un trabajo concreto, por cuestiones éticas no resulta posible brindar información sobre los planes de acción subsiguientes. Por tanto, a continuación se plantean, de forma conceptual, los pasos sugeridos. A partir de la base desde la que se delimitó un dispositivo con distintas líneas, la posibilidad

de acción se circunscribe al establecimiento de un operador clave desde el cual intervenir, que se encuentre vinculado e impacte, por decirlo de alguna manera, “multilínealmente”.

Un ejemplo de otra experiencia profesional es el siguiente. Al trabajar una problemática de tránsito, se trató un problema de aumento de accidentes. Este se abordó desde las acciones clásicas vinculadas al tránsito: mayor cantidad de señales, nuevo semáforo, señales en la calle, etc. Los accidentes no disminuyeron. Los más característicos eran los de colectivos (bus) con autos. Cuando comencé a participar del análisis, consulté si se había preguntado a los choferes de los colectivos cuál era su visión. Esto no había ocurrido. Luego de algunas reuniones el problema fue muy claro. Los árboles de la zona eran muy altos con ramas que se extendían sobre la calle. Los colectivos de dos pisos, ante eventuales situaciones del tránsito, se veían en la necesidad de esquivar las ramas, lo que provocaba accidentes.

De modo que la forma de atender el problema de tránsito era realizar una correcta escamonda (poda) de los árboles. Esto implica que, a fin de cambiar algo, debe lograrse dar con el operador clave que permita perturbar ambas líneas, tanto la del tránsito como la de parques y paseos (dependencia responsable por la poda y escamonda de los árboles). En este caso, el operador fue el diálogo con los choferes, sus conocimientos y experiencias.

Así, entonces, el abordaje de la toma de riesgo en el trabajo implicó la construcción de un dispositivo que pudiese establecer líneas que impactaran multilínealmente. Para este fin se trabajó sobre la misma base de los talleres iniciales. La movilización de los trabajadores es

un proceso que atravesó tanto la investigación como el posterior diseño. En el contexto de esta investigación,

La creatividad en el trabajo constituye una modalidad de expresión de la inteligencia que se despliega bajo condiciones de alto involucramiento del sujeto en la actividad, con el fin de resolver cierta tensión subjetiva producida por desequilibrios entre necesidad, deseos y posibilidades (Pujol, & Gutierrez, 2015, p. 30).

Pasar de las causas de los accidentes a avanzar sobre las causas de la toma de riesgo en el trabajo implicó una movilización subjetiva basada en la pregunta sobre estas tensiones y la ubicación (y ubicarse) en otro lugar respecto a las mismas. Se apuntó al establecimiento de diálogos que establecieran estrategias generativas de relaciones colaborativas.

El diálogo permite evolucionar desde una estructura organizacional competitiva a una estructura organizacional colaborativa, así como ubicar a los participantes como protagonistas que exploran las situaciones que pretenden transformar creando un nos-otros. Se comprende que el diálogo es una tentativa de percibir el mundo con nuevos ojos, no un mero solucionar problemas mediante el pensamiento que los creó en primer instancia (Costa, 2015, p. 174).

Todo el proceso, desde los diálogos iniciales del equipo gerencial hasta los talleres realizados en la investigación y el posterior diseño, implicó, ante todo, una confrontación de las propias pautas culturales. Los artefactos culturales contruidos en formas de prácticas, sustentados por determinado cuerpo de valores y sostenidos en una serie de presunciones básicas, constituyó para los sujetos un encontrarse en el paso de una posición pasiva a una activa: “Esta capaci-

dad generativa del diálogo ofrece posibilidades no anticipadas ni pensadas, transforma potencialidades en nuevas realidades existenciales” (Schnitman, & Schnitman, 2000, p. 10).

Ante todo, se trata de comprender que los conocimientos y las capacidades existentes en la misma población se han cristalizado en una forma de pensar que ha llevado a un hacer funcional, con una forma de la organización del trabajo que finalmente los pone en riesgo. Dicha posición subjetiva no puede perturbare sino por medio de una modalidad en la que los propios sujetos se confronten y enfrenten con el sufrimiento generado por una forma de trabajo/existencia.

En uno de los talleres un grupo propuso una idea que se discutió posteriormente en el plenario:

Al final, corremos riesgos para que la producción salga, no tener problemas con los Ingenieros (eufemismo aplicado a gerentes, supervisores y jefes) y ganar más plata para nuestras familias. Muertos o con una pierna menos no vamos a ganar ni una cosa ni la otra (comunicación personal).

Interesante forma de plantear que del lado de la organización del trabajo y en el extremo del mejor posicionamiento social de la familia, la toma de riesgo en el trabajo es un mecanismo fallido de encuentro con lo real.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan algunas ideas a modo de conclusión:

- En lo relativo a los incidentes y accidentes de trabajo, el enfoque tradicional es investi-

gar los incidentes y los accidentes. Es decir, son estos el objeto de estudio. A partir de allí existe una abundante bibliografía que plantea las “causas tipos” que llevan al diseño de métodos de trabajo a fin de paliarlas. Es decir, se produce una homogeneización de estas causas, de modo que se borra en un punto un factor central: la diferencia humana. Abordar la toma de riesgo en el trabajo implica poner como centro el comportamiento de los trabajadores, los cuales no pueden ser parametrizados, ni vueltos tipos ideales.

- La investigación muestra cómo las variables socioorganizativas inciden en la estructuración de una cultura que atraviesa y sostiene, por igual, tanto a una población como a las prácticas laborales construidas a lo largo de décadas.
- En el marco de la comunidad y la organización en las que se adelantó la investigación, se pudo establecer cómo un dispositivo estructurado multilinealmente (organización del trabajo, sentido de pertenencia familiar y laboral, comunidad y empresa, final del ciclo productivo de la mina, y la fe), dio base a que la toma de riesgo en el trabajo fuese tanto un soporte para el reconocimiento al interior de la empresa como para un cambio en el estatus social en la población misma.
- La estrategia para el cambio de este tipo de comportamiento requiere, ante todo, una movilización subjetiva que permita el uso de una inteligencia puesta al servicio de la reflexión sobre las propias prácticas, con el fin de promover la involucración en el diseño de estrategias de cambio. No se trata del establecimiento de las causas de los inci-

dentos o accidentes, sino de la movilización de cambios a nivel subjetivo.

- El cambio requiere de acciones creativas que perturben los equilibrios históricos construidos para atender las tensiones entre necesidad, deseos y posibilidades, las cuales den lugar a nuevos comportamientos. El medio fundamental para el logro de este nivel de perturbación a lo instituido fue el diálogo entre los sujetos, con el fin de promover estrategias generativas de relaciones colaborativas, lo cual dé paso al cuidarse mutuamente.

## REFERENCIAS

- Bourdieu, P. (2000). *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Costa, L. (2015). *Realidades conversacionales y diálogo, como estrategia generativa de relaciones colaborativas y redes en contextos organizativos* (Tesis de doctorado). UNER, Entre Ríos.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Dejours, C. (2000). *Trabajo y desgaste mental-una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Deleuze, G. (1989). *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa.
- Dessors, D., & Guiho-Bailly, M. P. (1998). *Organización del trabajo y salud-de la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory-strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Goffman, E. (1972). *Internados: ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

- Luhmann, N. (1995). *Introducción a la teoría de los sistemas*. Barcelona: Editorial Anthropos.
- Martínez Rada. (2013). *Ergonomía en construcción: su importancia con respecto a la seguridad* (Tesis de maestría). Universidad Pública de Navarra.
- Morin, E. (1974). *El paradigma perdido. Ensayo de bioantropología*. Barcelona: Kairos.
- Pichón Rivière, E. (1985). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Pujol, A., & Gutiérrez I. (Comp.). (2015). *Trabajo y subjetividad. Indagaciones clínicas*. Córdoba. Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schnitman D., & Schnitman J. (2010). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones-tensiones y paradojas*. México: Editorial Paidós.