



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

Departamento de Sociología

XII Jornadas de Sociología:  
La Sociología frente a las apuestas de destrucción de lo común.

2024

**Trabajar en un centro cerrado socioeducativo de menores.  
Una mirada organizacional sobre  
la cultura y los riesgos psicosociales.**

**Bernardelli**, Sabrina - FaHCE (UNLP) - [sabrinabernardelli99@gmail.com](mailto:sabrinabernardelli99@gmail.com)

**Fariña**, Lucas - FaHCE (UNLP) - [lucas2002fari@gmail.com](mailto:lucas2002fari@gmail.com)

**Rosales**, María Paula - FaHCE (UNLP) - [mpaularosales01@gmail.com](mailto:mpaularosales01@gmail.com)

### **Introducción: ¿por qué un centro cerrado de menores?**

*“El trabajo es, en efecto, una experiencia afectiva”  
(Henry, 1987)*

En el presente trabajo nos proponemos realizar un análisis organizacional en un centro cerrado de menores de la Ciudad de La Plata (al cual denominaremos C.I), Provincia de Buenos Aires, con el fin de alcanzar un acercamiento a la cotidianeidad de la organización. Se trata de uno de los seis centros que se encuentran dentro del Complejo Villa Nueva Esperanza en Abasto, Provincia de Buenos Aires cuya especificidad refiere a que es un centro cerrado socioeducativo. Realizamos observaciones participantes y entrevistas enfocadas principalmente en el Proyecto ‘Manos a la obra’ integrado por talleres optativos. Nuestro principal objetivo radica en conocer la perspectiva de las y los trabajadores de dicho centro a partir del trabajo de campo, atendiendo a las repercusiones de los riesgos psicosociales generados tomando al centro C.I como un espacio laboral.

Nos parece relevante contemplar un abordaje integral de la organización y en ese sentido, dada su complejidad intrínseca, retomamos a Schlemenson (1990) en tanto propone siete dimensiones que “constituyen una guía que permite esquematizar y conducir un proceso diagnóstico” siendo que “la esencia de la organización gira en torno a roles de interacción, que guardan entre sí relaciones de reciprocidad y establecen así modos complejos de interdependencia y de procesos de procesamiento de información”, roles que “procesan tareas ligadas a funciones y conjuntos incluyentes a sus medios pero también expectativas oficiales que son negociadas en forma dinámica, explícita o implícitamente, que se moldean, se configuran según motivaciones, intereses, anhelos, deseos profundos, con apoyo en las subjetividades que responden a idiosincrasias personales las cuales interpretan dicho rol” (p. 88). Buscaremos dar cuenta en primera instancia del proyecto de la organización. En este sentido pretendemos hallar los objetivos del centro cerrado referidos a "generar la proyección en los jóvenes de horizontes de vida diferentes".

Afirmamos que el proyecto, es decir, los objetivos del C.I están plasmados en su cultura organizacional. Jeantet (2022) nos comenta que “la rígida dicotomía entre razón y emoción persiste y afecta tanto al trabajo como a los trabajadores, si no a la sociedad en su conjunto, debilitándose” (p. 2) por esto entendemos que los estudios sobre riesgos psicosociales, innovadores en las ciencias sociales, buscan comprender desde la dimensión de

la cultura el rol que juegan las emociones y los sentimientos en un espacio laboral particular. Así, sostenemos que la especificidad de este trabajo se trata de un aspecto no tan estudiado en el campo de la Sociología y que puede ser un aporte a futuras investigaciones.

Hacia el final del trabajo nuestras conclusiones girarán alrededor de nuestra intervención refiriendo al compromiso ético que supuso nuestra labor externa en este espacio social. La intención de conocer y buscar explicaciones de forma profesional en este ámbito de la realidad social, dando cuenta de las tensiones dentro del marco adecuado de observación y acción, nos permitió ubicarnos como agentes de cambio en la gestión organizacional

### **La teoría llevada al campo**

Nuestro objeto de estudio se trata de una Institución total que “puede definirse como un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente” (Goffman, 1961, p. 13), es decir, esas organizaciones, comparten una lógica absorbente y una tendencia totalizadora de la vida social de quienes las habitan.

Marcó (2016) sostiene que lo que hay en las organizaciones es una estructura real compuesta por la estructura informal (comportamientos no previstos resultado de la interacción cotidiana entre los trabajadores) y una estructura formal que se influyen mutuamente. Dicha estructura formal es visualizada a partir del organigrama, por ello recuperamos lo postulado por Mintzberg (1989) para poder esquematizar cómo se da la división del trabajo y tareas en el centro cerrado, haciendo uso de su tipología sobre las partes de la organización. El C.I está compuesta por un director, un vicedirector y una coordinadora que configuran el ápice estratégico ya que son quienes toman las decisiones y son, a su vez, responsables de las relaciones con otros organismos tal como el Juzgado de menores. En el lugar de las líneas medias encontramos al personal que posee la designación de “jefe/jefa” de tres áreas distintas, los cuales se encuentran en constante comunicación con todas las partes de la organización. A su vez, el equipo técnico compuesto por psicólogos, abogados y trabajadores sociales constituye las líneas medias al brindar el servicio de acompañamiento de los jóvenes. Ubicamos al equipo docente y a los maestros (antes llamados asistentes de minoridad) como el núcleo operativo en tanto son quienes llevan a cabo las tareas para alcanzar los objetivos de la organización.

Ante este organigrama, se visualizan las diferentes unidades de trabajo, canales de comunicación y líneas formales de autoridades y responsabilidad con la intención de diagramar los mecanismos de coordinación y control mediante los cuales se integran estas tareas diferentes que refieren a la normalización de las reglas en tanto prevalecen en la organización un conjunto de normas y doctrinas que configuran la forma en que los trabajadores deben comportarse basándose en valores y creencias compartidos siendo ejemplo de esto *el protocolo de visitas, o el protocolo ante urgencias propias de la convivencia* elaborado por la dirección en trabajo con las líneas medias. A su vez, aparece la supervisión directa como mecanismo que puede verse en la promoción que hace la dirección a partir de pensar a los jóvenes como tales y no como criminales y desde ahí, todos los trabajadores comparten esa postura y efectúan sus tareas como responsables de las mismas y se tensionan en ese sentido, en trabajo dinámico la cumbre estratégica, las líneas medias y el núcleo operativo.

El C.I como institución total es un centro socioeducativo primario que cuenta al momento con 29 jóvenes acusados de la comisión de delitos. La particularidad de este espacio como nos explica la jefa del área educativa, a quien en adelante denominaremos como A, es que el proyecto de la organización al que entendemos como la visión y los objetivos de aquella que constituyen una serie de tipificaciones y regularidades que configuran compromisos que se van repitiendo de forma estable entre quienes forman parte de la organización se caracteriza por "generar la proyección en los jóvenes de horizontes de vida diferentes".

Hallamos que el trabajo con los jóvenes difiere de entender su recepción como victimarios. En palabras de A, la tarea del centro consiste en un proyecto educativo, junto con el acompañamiento a los chicos durante su proceso judicial aportando al pensamiento crítico en la amplitud de horizontes culturales, como lo son pensar sus necesidades, sueños y oportunidades. Se trabaja con la responsabilidad y observación de la situación particular de cada uno en la medida en que los chicos habiliten al docente en función de garantizar el acceso a derechos y el empoderamiento de los jóvenes. En una de nuestras primeras entrevistas, la jefa del área educativa nos contaba que en el centro no se le preguntaba a los chicos por su pasado. Esto con el objetivo de que ellos *no se sientan juzgados* y que, justamente, *puedan proyectar una vida distinta sin cargar con los delitos cometidos en el pasado*. La importancia de tratar al adolescente como tal, antes de tratarlo como delincuente es una instancia imprescindible para lograr los objetivos de la organización. Las declaraciones de la jefa de guardia son significativas en este sentido:

*El chico cuando entra es un falso adulto, por los recorridos que tienen en la calle y porque él se cree que es el macho alfa del grupo y que yo robé y yo hice esto y hice lo otro. Llega acá y lo empezás a despojar de toda esa falsedad, esa imagen, y se convierten en un adolescente de 16-17. Si a mi me ha pasado de ver al más poronga de la población jugando a las bolitas. (Entrevista a la jefa de guardia, 2024)*

Retomando a Goffman quien realiza su análisis en una organización con estas características, propone la noción de “mortificación del yo” en tanto despojo de todo aquello que constituye al individuo en tanto ser social, concepto que se asimila al propuesto por Ulloa (1995): “cultura de la mortificación”. Ambos conceptos refieren a una característica inherente a las instituciones totales: una vez que es instituida la mortificación en la institución “el sujeto se encuentra coartado, al borde de la supresión como individuo pensante” (p. 239), lo que provoca una disminución o desaparición del accionar crítico y de la autocrítica que deja al sujeto en el lugar de la queja sin posibilidad de acción para el cambio.

Ulloa invita a pensar que cuando la cultura de la mortificación es instituida prevalece “la automatización del trato de la maldad, que abarca a tratados y tratantes” (p. 243); pero, a su vez, “esta aproximación a la mortificación se hará mayor si la contrastamos con otra figura fundamental en el desarrollo cultural humano”: la institución de la ternura (p. 240).

Tomamos este último concepto acuñado por el autor para poder pensar en el caso de estudio del presente trabajo. La ternura “es motor primerísimo de la cultura, y en sus gestos y suministros habrá de comenzar a forjarse el sujeto ético”, en este sentido, decidimos tomar este concepto ya que el centro cerrado de menores en tanto institución total, toma conciencia de la cultura de mortificación altamente instituida en los diversos centros cerrados para trabajar desde el paradigma de la institución de la ternura asumiendo una posición crítica y activa.

Es en este punto que sostenemos que el proyecto de la organización de encuentra intrínsecamente relacionado y expresado en la cultura de la misma, entendida en tanto “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 influencias como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el método correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Schein, 1988, p. 380). Para lograr operacionalizar la dimensión de cultura Schein establece tres niveles según el grado de visibilidad que tienen los elementos de la cultura siendo que en un primer nivel más superficial se encuentran los artefactos como manifestaciones materiales, comportamientos observables y producciones

tecnológicas. Debido a que las organizaciones no pueden representarse como mundo secreto de ideas y valores desconectados de las prácticas también se incluirán los valores adoptados y compartidos junto con los presupuestos básicos, aquellas creencias aceptadas como verdaderas que por su carácter naturalizado, no se suele ser consciente de los supuestos que subyacen en la interpretación de sus prácticas cotidianas ya que suelen permanecer en un nivel inconsciente hasta que son disputados por otro miembro de la comunidad o factores externos a la organización.

Apostamos al desarrollo de estudios de caso concretamente situados en organizaciones teóricamente representativas que se entrelazan con lo propio que significa trabajar en un centro cerrado: distanciándonos de una visión corporativa que explique la labor productiva, creemos que lograremos entender a la organización y a sus trabajadores bajo el recurso que representan las propias palabras de los actores en su contexto organizacional debido a que la organización y lo propio de su cultura se encuentra en potencial dinamismo, se transforma en “una arena de disputa por la asignación de significaciones referidas a procesos concretos de interacción social que implican hombres de carne y hueso, con intereses siempre referidos algo o a alguien, es regresar el debate a la tierra” (Frassa, 2011, p. 84).

El centro cerrado utiliza una denominación para los diferentes espacios, haciendo una distinción entre “abajo” o “patio” y “arriba”, conectados por “la calle” simbolizando la escalera que une ambos sectores. La principal diferencia entre ambos es que el espacio de “abajo” está diseñado para satisfacer las necesidades básicas: comer, dormir e higienizarse; mientras que “arriba” se desarrolla todo lo vinculado a lo educativo y a las reuniones con familiares. Centrándonos en el “arriba” observamos que el principal artefacto es el aula, aquel espacio físico donde se realizan diferentes actividades dependiendo del horario: por la mañana son los talleres (educación informal) y por la tarde la educación formal, donde se encuentran carteles con información sobre autores que leyeron y una biblioteca. Encontramos frases como “*Los libros han ganado más batallas que las armas*”; “*Cuando aprendas a leer serás libre para siempre*”, sobre violencia de género y una pizarra con la frase “defendamos la universidad pública”.<sup>1</sup> Si bien es lo más complejo de alcanzar, los supuestos básicos subyacentes existen como consenso en aquellos principios referidos a cómo se piensa a los jóvenes y qué puede aportarles el centro para sus trayectorias fuera del mismo, la idea de que ahí se les muestran posibilidades a los chicos, pero que una vez que salgan ya no depende de nadie más que de esos chicos y las decisiones que tomen.

---

<sup>1</sup> Véase Anexo 1 en página 13.

Con todo lo expuesto, cabe preguntarse: ¿Qué implicaciones o consecuencias tiene este tipo de trabajo para los encargados de llevarlo a cabo? ¿Cómo afecta este tipo de objetivo a la labor de los trabajadores del C.I?

Las diferentes formas de consumo de la fuerza de trabajo implican un desgaste en el trabajador: las condiciones y medioambiente del trabajo constituyen una carga global referida a las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo que están determinadas por el proceso de trabajo que es impuesto y asumido por los trabajadores. El contenido y la organización del trabajo condicionan los riesgos psicosociales en el trabajo (RPST), generando impactos diferenciales en la salud de los sujetos. Esos riesgos afectan al colectivo de trabajo: “en todos los lugares de trabajo existen síntomas de estos factores de riesgo, que provocan sufrimiento” (Neffa, 2015, p. 119). “Pero si el trabajo es ante todo una relación dominada, es también una relación negociada” (Dejours, 2000, p. 5) donde aparece entonces la capacidad humana de subjetivar el trabajo, de resignificar el trabajo y contrarrestar el sufrimiento.

Alejándonos de la perspectiva gerencialista sobre el sujeto y en vez de pensarlo en tanto gestión de recursos humanos, sostenemos que el sujeto en las organizaciones debe ser entendido como subjetividad. El sujeto trabajador contiene en sí dimensiones físicas, psíquicas y mentales, las cuales aparecen en la fuerza de trabajo, es decir, en la capacidad de transformar la naturaleza. Así, el trabajo es subjetivo: es producto de la subjetividad humana y, a su vez, “trabajar es ante todo una relación de uno consigo mismo. Ésto último lo vinculamos retomando a Ulloa (1995) y la noción de “institución de la ternura”, expuesto anteriormente en este apartado, para pensar el caso particular de los trabajadores del centro cerrado de menores y cómo aparece una posición crítica y activa frente a la mortificación.

Para atender en mayor detalle las singularidades argumentadas, volvemos sobre Schvarstein (2005) quien siguiendo el concepto de “contrato psicológico” de Levinson (1976) que refiere a “las expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones en gran parte de naturaleza inconsciente, de carácter informal, dinámico y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necesitan tanto la persona como la organización” (p. 31), busca entender la relación dialéctica entre el contrato psicológico del sujeto, como persona en situación de trabajo, en el marco de una organización en la que recibe una remuneración económica por su actividad: el “sujeto sujetado” en relación dialéctica con su contrato psicológico frente a la organización se vuelve objeto de estudio frente a sus condiciones de salud física y psicológica, quien registra una serie de riesgos psicosociales en la organización. Así la dinámica del sujeto en su vínculo interno con otros y consigo mismo en el escenario de

la organización constituye “una manifestación de su subjetividad en el trabajo (producto) y del proceso de subjetivación que la genera” por lo que “la subjetividad en el trabajo es un emergente sintético de la dialéctica entre el actor y el personaje, entre el individuo y la organización” (p. 37) frente al binomio que representan las necesidades que encuentra la relación de producción en su labor con sus semejantes y la satisfacción personal en su experiencia de pertenencia y su idiosincrasia individual puesta en juego en su vivencia.

Los riesgos psicosociales en el trabajo se han naturalizado y concebido como la esencia intrínseca del trabajo, basándose en que tal como desarrolla Jeantet (2022) “la rígida dicotomía entre razón y emoción persiste y afecta tanto al trabajo como a los trabajadores, sino a la sociedad en su conjunto, debilitándolos” (p. 2). Dejours nos comenta que “a través de la actividad del trabajo me pongo a prueba con el mundo y su resistencia a mi saber hacer, a mis conocimientos, a mi experiencia, más generalmente a mi maestría” (2000, p. 6). Por lo tanto, el trabajo no es sólo producto de la dimensión física del sujeto, sino también de las dimensiones psíquicas (aspectos afectivos y relacionales) y mentales (aspectos cognitivos); a su vez, el trabajo es intersubjetivo. En este punto sostenemos que poner el foco en el análisis de los riesgos psicosociales, prestando atención a las emociones y su potencialidad de resistencia, significa acceder al trabajo real entendido como una experiencia afectiva que permitirá dar lugar a la toma de conciencia de los trabajadores sobre el impacto de estos riesgos en su salud.

Tal como fue expuesto anteriormente nuestras pretensiones frente a los objetivos de este trabajo residen en atender a las repercusiones de los riesgos psicosociales tomando al C.I como un espacio laboral. Por lo dicho anteriormente, volvemos sobre los escritos de Neffa (2000) en el cual se toma como unidad de análisis a la totalidad del proceso de trabajo, distinto a procurar el aislamiento autonomista y utilitario de cada unidad de trabajo la cual “insiste en varios métodos muy conocidos para aislar al trabajador de los riesgos: crear ‘hábitos seguros de trabajo’, ‘cambiar sus actitudes y comportamientos’, ‘usar los equipos de protección individual’” donde en resumidas cuentas se vuelven fundamentalmente “formas de convivir con el riesgo” (p. 18). Considerar las Condiciones y Medioambiente de Trabajo no desde una mirada individualista se vuelve fundamental a nuestro entendimiento para sintetizar lo subjetivo a lo social, donde el sujeto organizado en el proceso productivo implica el estudio de las instalaciones, maquinarias y herramientas que han de ser posiblemente la fuente del riesgo y así el estudio para la erradicación del mismo.

En este sentido, Neffa (2015) presenta un listado de factores de riesgos psicosociales, que según sus características, pueden causar sufrimiento en los trabajadores. Tal como hemos



observado en las entrevistas y durante el trabajo de campo, podemos indicar la existencia de algunos de los riesgos psicosociales que plantea el autor. En primer lugar, se observa la intensidad del trabajo y el tiempo de trabajo, relacionado a un tipo de trabajo donde existe mucha tensión, hay trabajo por turnos y trabajos nocturnos (las guardias), tal como lo indica R., la jefa de guardia, en una entrevista: *“pasa mucho, estamos muchas horas juntos, no nos llevamos bien, obviamente no es que uno se hace amigo del asistente, entonces por ahí estás todo el día con la tensión entre los adultos, las tensiones de los pibes, vos que no podés descargar y tu vida personal. es un trabajo que tiene toda esa parte compleja.”*, aludiendo, además, al trabajo por guardias de 24 o 48 horas, más las horas extra que algunos trabajadores realizan, hay trabajadores que están hasta 72 horas haciendo guardias. Relacionado, a su vez, otro riesgo psicosocial que se observa refiere a las relaciones sociales en el trabajo; esto tiene que ver con las condiciones del trabajo, con la integración a un colectivo, con ser tratados de manera justa y con un reconocimiento de las tareas, con conflicto entre compañeros y poca comunicación entre áreas. Esto también aparece, muy claramente, en las entrevistas que se realizaron a la jefa de guardia y al equipo técnico:

- Entrevistadores: *O sea, hay una diferencia entre arriba y abajo.*
  
- R: *Sí, que no debería existir, no debería, pero hace la función. No va a ser lo mismo, para mí opinar sobre la trayectoria de un chico, que yo veo 48 horas seguidas, si viniera dos o tres veces por semana, cuatro o cinco horas y lo entrevisto solo a uno, no lo veo en el contexto. Y a las chicas les pasa a los chicos, que son varios del equipo técnico lo mismo. Pueden dar un montón de información hiper rica de sus entrevistas como profesionales, que por eso los en el patio no captamos de esa manera. Se supone que tiene que ser una abordaje integral en lo que es utópico, en lo que es el libro.* (entrevista a R. jefa de guardia)
  
- (Referida a la misma pregunta)
  
- C: *Siempre, institucionalmente, digamos, siempre hay como una pica (...) pero siempre está esta cosa del saber, del saber y del no saber, como que está ahí, cuando en realidad debería ser algo complementario, porque el saber que tienen los asistentes de minoridad es mucho más rico, digamos, son saberes diferentes que se complementan. Pero muchas veces esto se dificulta, y acá, sí, para mí la dirección tiene mucha importancia en cómo toma eso, digamos, o hace que se trabaje en oposición permanente y tensión, o hace que se trabaje en forma complementaria.* (entrevista a C. equipo técnico)

En segundo lugar, aparecen las exigencias emocionales, provocadas por el contacto con personas que están angustiadas; implica tener que esconder emociones y dejar de ser auténticos.

En el C.I las personas angustiadas con las que mantienen contacto los trabajadores son los jóvenes. Siguiendo lo planteado por Alfredo Moffat (2007), hay una doble pertenencia de adentro-afuera que tienen los jóvenes, comienzan a tener regresiones infantiles, problemas con el sueño nocturno, ataques de ansiedad, angustia y enfermedades del aparato digestivo. Los jóvenes vienen de un proceso previo y “exterior”, donde cumplían un rol familiar, con la comunidad y entre los pares, y luego de ese recorrido se encuentran con el contexto de encierro, donde ocurre un proceso de desubjetivación. Tomamos una cita de la entrevista realizada a la jefa de guardia, donde explica este cambio de adentro-afuera y como se vive en contexto de encierro:

- *El primer periodo, 1, 2, 3 meses entre que se adaptan (...) se están adaptando, lo primero que hacés es ponerles una reja y un candado y sabés que el pibe tiene que aprender a pedir permiso, tiene que aprender a escuchar cosas que por ahí en la casa no, y lo más básico que uno dice es re elemental. Vos le estás diciendo a un pibe a qué hora se tiene que levantar, a qué hora tiene que comer, a qué hora tiene que ir al baño, a qué hora tiene que usar el teléfono, tiene que pedir permiso, le controlamos hasta a qué hora puede fumar, porque acá se fuma cada 2 horas, entonces el primer choque es terrible, es terrible. Vos tenés el pibe que te empieza a contentar mal, que empieza a ponerse en renegado de que no quiero esto, por ahí pasan los primeros días sin bañarse, muy normal, por el hecho de no querer pedir permiso, o porque le faltan cosas, es el miedo. (R. Jefa de seguridad)*
- *El chico cuando entra es un falso adulto, por los recorridos que tienen en la calle y porque el se cree que es el macho alfa del grupo y que yo robe y yo hice esto e hice lo otro. Llega acá y lo empezas a despojar de toda esa falsedad, esa imagen, y se convierten en un adolescente de 16-17. si a mi me ha pasado de ver al más poronga de la población jugando a las bolitas, y vos decis que loco no, porque está jugando a las bolitas escondido ahí con dos más, pero después te maneja a todos los pibes. Entonces cuando pasa ese retroceso es porque vos sabes que estamos trabajando bien, cuando el pibe puede relajarse y se da cuenta que no es un adulto y que no tiene la carga de responsabilidad, es porque estamos laburando bien. (R. Jefa de seguridad)*

La jefa de seguridad narra cómo el contacto con jóvenes en este contexto repercute directamente en los trabajadores: *“entonces es todo el tiempo una cosa de conversar y de tocar temas que no están buenos, y que muchas veces te lo cuentan a tono de gracia, con lujo de detalle de cómo mataron o hicieron algo, por dios, le tenes que poner la mejor cara y tenes que... no podes ser subjetiva. no podes juzgar. estas como, tiene su complejidad. si, tiene su*

*complejidad.*”. La angustia se expresa en los trabajadores, quienes tienen que ocultar sus emociones ante jóvenes angustiados.

Este riesgo psicosocial, está en relación con el conflicto ético o de valores, otro riesgo psicosocial en los términos de Neffa (2015), que sucede cuando hay una adopción de actitudes o comportamientos contrarios a las propias convicciones.

Todos estos riesgos psicosociales, cuando superan la resistencia y las capacidades personales, generan sufrimiento, expresándose en un agotamiento emocional, en la adicción al trabajo, en la toma de vacaciones generalizadas o en las licencias psiquiátricas.

- *Fijate que nosotros nos jubilamos creo que un tiempo antes por la peligrosidad que tiene, el desgaste psicológico que tiene este laburo. Imaginate pasar 10 años de tu vida en un lugar como el alfarero que lo único que haces es abrir y cerrar rejas y que los pibes se caguen a trompadas y estén con las puntas todo el día, te arruina, te arruina. Es así, y pasa mucho acá. Pasa mucho, estamos muchas horas juntos, no nos llevamos bien, obviamente no es que uno se hace amigo del asistente, entonces por ahí estás todo el día con la tensión entre los adultos, las tensiones de los pibes, vos que no podés descargar y tu vida personal. Es un trabajo que tiene toda esa parte compleja. (R. Jefa de guardia)*

Por último seleccionamos un fragmento de una entrevista que permite dar cuenta de cómo se expresan estos riesgos que fuimos enumerando y cómo repercuten en lo emocional de quienes trabajan en un ambiente que supone, casi como característica intrínseca, el sufrimiento:

- *A estos chicos les falta amor y eso es algo muy difícil de entender en este sistema, la carencia principal viene desde el lado afectivo, y si el chico no sabe a sus 16-17 lo que es la sensación de un abrazo, nunca va a poder entender que su vida vale y que la vida de él de al lado vale. Yo he sido el primer abrazo de muchos chicos, muchísimos, y que al principio uno se impacta y después te das cuenta porque te lo terminan diciendo. A mí me pasó con un chico, uno de mi primera población, nunca lo había abrazado la mamá, entonces yo le digo te voy a abrazar por primera vez, lo abrazo y le impactó tanto que estuvo un año y dos meses sin hablarme después de ese abrazo. Entonces imagínense hasta donde de verdad juega, que todo el tiempo está sobre la mesa, el tema del afecto y de las carencias. (R. Jefa de guardia)*

## Conclusiones y reflexiones sobre el análisis organizacional

Dado que este trabajo fue realizado en el marco de la materia Sociología de las Organizaciones, el análisis de la organización en estudio se llevó a cabo con el fin de poder brindar al centro cerrado una propuesta enmarcada en el paradigma de intervención-acción. En este sentido, nuestra propuesta de intervención en la organización tiene que ver con una tensión encontrada y existente entre miembros de la misma que creemos que es motivo por el cual la carga en el trabajo repercute en la salud de quienes trabajan allí provocando e incrementando los riesgos psicosociales en el trabajo. La principal problemática encontrada en la organización refiere a la falta de información sobre el trabajo del otro, cuestión que lleva al desprestigio del quehacer ajeno, por ello proponemos una instancia de conversación coordinada, a modo de taller, entre las y los trabajadores de las diferentes áreas de la organización con el fin de abrir el espacio al diálogo. Basándonos en el paradigma de intervención-acción y asumiendo una posición ética, proponemos que el taller sea un espacio donde se priorice la confianza con el fin de que todos y todas puedan expresarse.

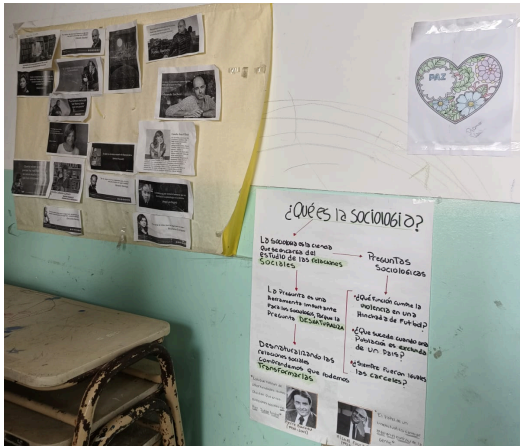
Esta propuesta tendrá como objetivo generar reflexividad, promoviendo un proceso de aprendizaje colectivo en el cual se construyan marcos comunes y, a su vez, se dé lugar a la autopoiesis, es decir, que esta propuesta sirva para dotar a la organización de la capacidad de resolver ellos mismos cuestiones funcionales. Para alcanzar ese objetivo nos posicionamos y proponemos una intervención en red, entendiendo que “la noción de red social implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como la escuela, el hospital, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos” (Núñez, 2007, p. 21).

Dicha propuesta referida al espacio de reflexión servirá a los fines de la organización para generar un abordaje más integral de las problemáticas, teniendo en cuenta lo que cada trabajador o trabajadora puede aportar. Concluimos que el principal objetivo de esta propuesta es que los trabajadores conozcan y den entidad al “saber hacer” de los diferentes miembros de la organización, ya que sostenemos que la pregunta por el saber del otro implica su reconocimiento. Entendiendo entonces que el principal objetivo de la propuesta de

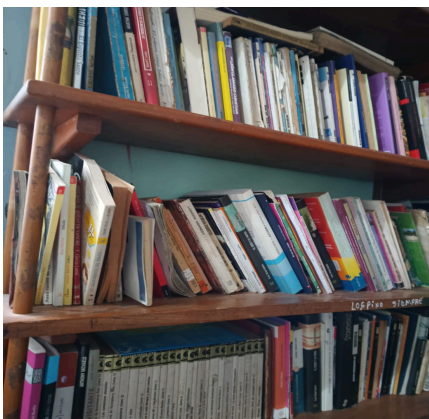
intervención radica en un proceso de aprendizaje, proponemos pensar en la construcción de una red en tanto proceso de construcción permanente dado mediante la interacción entre los actores. Proponemos que sea coordinada bajo la modalidad taller para se logren fortalecer las relaciones sociales habilitando el diálogo para la generación de la aceptación y reconocimiento de la existencia de los otros, así como el interés en el quehacer del otro, cuestiones que llevarán a la reconstrucción de instancias de solidaridad y reciprocidad.

En conclusión, afirmamos que la investigación acerca del centro cerrado de menores fue fundamental para desentrañar y deshacernos de prejuicios y prenociones que teníamos acerca de este tipo de instituciones. Como estudiantes de Sociología, notamos un interés por este tipo de instituciones totales para romper el sentido común y apropiarnos, a su vez, del universo simbólico que componen y los sentidos que le dan los actores a la organización. Nuestro foco estuvo puesto en los trabajadores y cómo es su experiencia de trabajo, adentrándonos específicamente en los riesgos psicosociales que conlleva el mismo, tema que apareció luego del trabajo de campo y de las entrevistas que realizamos a los trabajadores, entendiendo que es fundamental reconocerlos y desnaturalizarlos.

ANEXO 1

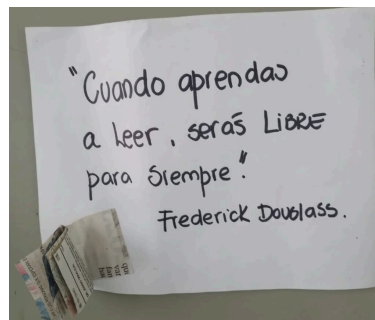
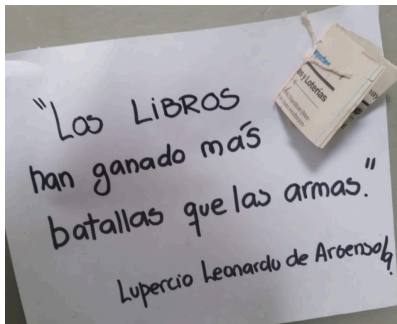


1) Carteles en el aula donde se desarrolla el taller de expresión artística. A la izquierda un afiche con autores que estuvieron trabajando y que fueron “puntuando”, a la derecha-abajo una cartulina realizada por nosotros en el marco del taller que llevamos a cabo (desarrollado en el apartado “Propuesta de intervención”)



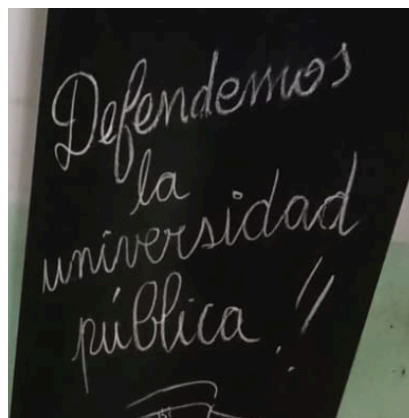
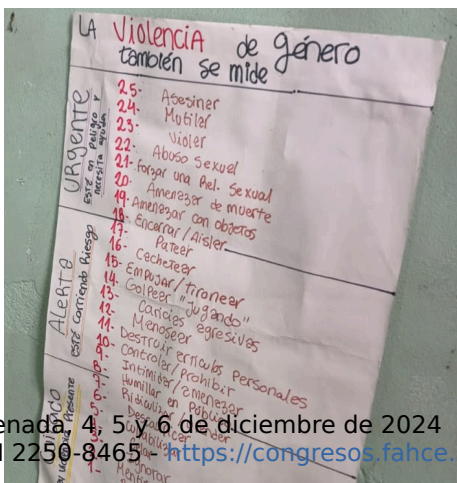
2) Estantería con libros en el aula que es también el espacio de biblioteca

3) y 4) Carteles desarrollados en los talleres



5) Afiche sobre violencia de género

6) Pizarra con frase en defensa de la Universidad Pública



### Bibliografía

- Dejours, Christophe (2000). “Psicodinámica del Trabajo y Vínculo Social”, en Revista de Actualidad Psicológica, Marzo. F. 148
- Frassa, Juliana (2011), “Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo”, en Revista Dirección y Organización, N° 44, Junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid. F. 129
- Goffman, Erving (1961) “Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales”. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Jeantet, Aurélie (2022), La exclusión de las emociones en el trabajo perjudica gravemente la salud, en Revista Latinoamericana de antropología del trabajo. Núm. 13, enero/junio 2022, <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25912755/hbrj24f5m>
- Marcó, Federico (2016). Gestión y Administración en las organizaciones. Florencio Varela, Universidad Nacional Arturo Jauretche. (Capítulo 5). Disponible en: <https://biblioarchivo.unaj.edu.ar/uploads/18b6d2a20354fb9c4408c0212d25af7ff1120407.pdf>
- Mintzberg, Henry (1989). “Mintzberg y la dirección”. Madrid: Diaz De Santos
- Moffat, Alfredo (2007). “Terapia de crisis, la emergencia psicológica”. Buenos Aires
- Neffa, Julio (2000). ¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo? Propuesta de una Perspectiva. CECYT-CONICET-CREAL-CNRS. Buenos Aires: Editorial Hvmantas. F. 160
- Neffa, julio (2015), “Visibilizando los riesgos psicosociales en el trabajo”, en Revista Voces en el Fénix, Año 6, Núm. 46.
- Núñez, Rodolfo (2007). “Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas” en Redes Comunitarias Afluencia teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional, Buenos Aires: Espacio. F. 158
- Schein, Edgar (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona: Edit. Plaza y Janés.
- Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional”. Buenos Aires: Paidós (Introducción; cap. 2, 4 y 6). F. 16 y 154.
- Schvarstein, Leonardo (2005). “Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización” en Schvarstein, L. y Leopld, L. (comp.), Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario. Buenos Aires: Editorial Paidós. F. 148
- Ulloa, Fernando (1995). “Novela clínica psicoanalítica. Historia de una práctica”. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires.