

## CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

### Consecuencias de la organización del trabajo y la ansiedad provocada por la tarea

Publicado por *Campo Grupal*, Año 4, Nro. 33. Abril del 2002

Lic. Juan José Ferrarós\*

El presente escrito es una síntesis a efectos de compartir una experiencia de consultoría en una Aseguradora de Riesgos de Trabajo. Se centra en el análisis del impacto de las condiciones organizacionales para el trabajo en equipos. Se caracterizaron condiciones:

- 1: **materiales**: distribución de espacios, tiempos y funciones;
- 2: **representacionales**: valores y significaciones atribuidos a la tarea y la interacción en esa cultura organizacional;
- 3: **carga psíquica**, inherente a la tarea.

### La Consulta

Se desarrolla para optimizar el trabajo en equipos y mejorar la atención al cliente, en un área de prestaciones de una prestigiosa ART. El grupo humano estaba constituido por poco más de cuarenta personas en tres divisiones, que conformaban unos ocho equipos de trabajo.

Antes de optar por cualquier acción. Los consultores decidimos recomendar una observación (participante) del clima de trabajo para evaluar la interacción en los equipos, entre ellos y con los usuarios; y determinar con más precisión las necesidades del grupo. Acordamos una observación profesional a lo largo de una semana.

No siempre puede realizarse una observación externa que interaccione con el grupo de trabajo. Sin embargo, cuando es posible es un medio muy eficaz para detectar y determinar las necesidades de un grupo. Esto no significa que esté exenta de resistencias.

### Las Observaciones

Se observaron un conjunto de problemas, respecto de la atención al cliente, en particular telefónica, falta de solidaridad y cooperación insuficiente. Me referiré a cada una de ellas con algunos ejemplos.

#### 1: MATERIALES

Me dedicaré aquí a los problemas de orden funcional temporal y espacial en el trabajo. Las palabras con que se denomina un área y su función, la distribución de los espacios, disposición de los muebles y elementos de trabajo, tienen un

sentido significativo, organizador de las representaciones del trabajador con su tarea y con los otros. Constituyen condiciones para el trabajo en equipo que impactarán en su eficacia.

### EL 'MEJOR' HORARIO.

El horario propuesto para la observación era por la tarde y coincidía con una semana atípica en que el gerente estaba fuera del país. Mi experiencia de los dos primeros días demostró que ese horario, curiosamente, era utilizado para almorzar (en forma parcial). Las dificultades para una buena atención eran justificadas en una sobrecarga de trabajo que no era evidente para mí. En horarios de mañana en cambio el clima era más activo, con más nerviosismo y hasta algunos roces silenciados y cierto formalismo para 'pasarse la pelota'. No era difícil entender que para algunos, otros 'se lavaban las manos'.

### LA INDETERMINACIÓN DE LAS FUNCIONES.

Los liquidadores de siniestros, tratan con accidentados y empresas clientes (desinformados las más de las veces acerca del manejo de los accidentes), así como asesores médicos, ingenieros y abogados que intentan interpretar y delimitar la siempre amplia actividad humana en el trabajo.

Otro de los problemas consistía en la ausencia de rutinas administrativas y la diversidad de criterios para ir resolviendo en el camino las marchas y contramarchas del negocio y algunas ambigüedades de la ley de riesgo de trabajo, en un mercado nuevo, cambiante y amenazado por nuevas propuestas de legislación.

A pesar de que algunas personas parecían poder recitar cuáles eran los alcances de su tarea (incluso, el supervisor tenía una discriminación escrita), no aparecía clara en los hechos cotidianos. En algunos temas, desconocían a quiénes correspondían algunas tareas y desde qué momento de la operación; o bien cuáles eran las prioridades.

### UN VERDADERO DESORDEN

Me llamó la atención la distribución de los puestos de trabajo y su circulación ya que no parecían funcionales. Otros profesionales de apoyo (médicos) no tenían oficina, compartían una sala de reuniones a modo de consultorio y peregrinaban por las PC de los liquidadores, a las que ocasionalmente podían acceder.

### LA 'CAJA NEGRA'.

La disposición de los equipos de comunicación y apoyo (teléfonos, fax, impresoras) respondía al criterio (arquitectónico tal vez) de tener un 'sector de servicio'. Esto traía aparejado que toda la información para los equipos administrativos más los de seguimiento médico, terminara en la misma bandeja de entradas que denominaban con el sugestivo nombre de la 'caja negra'. En algunas horas del día llegaba a tener 40 a 50 cm. de alto. Toda la pila solía ser revisada por cada equipo, en busca de sus propios documentos. En algunas ocasiones solidarias alguien tomaba la tarea de clasificación y reparto.

## 2: REPRESENTACIONALES

La realidad de la organización y sus problemas son la consecuencia de las representaciones que se tiene del negocio, de la organización y del trabajo. En un escenario laboral el trabajador forma parte de una red simbólica que comparte con el

colectivo profesional; con el conjunto social de la organización; y la comunidad, incluidos los usuarios. Esta red atribuye un complejo sentido a la tarea del trabajador y una valoración, condicionando así, la eficacia y la satisfacción en la misma.

Este foco de análisis plantea un entrecruzamiento de distintas representaciones de la cultura organizacional. Algunas de ellas eran:

### RECLAMOS

Una de ellas se refería a que el sector observado se denominaba 'Reclamos'. Si bien este término se derivaba de la versión inglesa para solicitar cobertura, en la práctica confundía y predisponía negativamente a los solicitantes. A algunos de éstos, los sorprendía y lo entendían como una desatención. Definitivamente, no es lo mismo hacer un pedido que reclamarlo. Por otra parte, cuando se averiguaba por temas pendientes de otras áreas o toda información dudosa, automáticamente se elegía "Reclamos". A la hora de hablar con clientes y usuarios la especificidad de las palabras son importantes y pueden ser la diferencia entre predisposición cordial o actitudes hostiles.

### "INGALLS" Y "DALLAS".

Si bien en teoría las diferencias profesionales enriquecen la tarea y son complementarias, en la práctica distintos oficios tienen su propia 'mirada' (representación) acerca de su tarea, la tarea global y los términos del intercambio. Estas 'miradas' varían de sector en sector y aún dentro de uno de ellos, entre grupos de puestos de trabajo. En esta gerencia se referían a sí mismos como los 'Ingalls' (en alusión a la forma austera y solidaria en que los protagonistas, de esa serie televisiva, enfrentaban su lucha cotidiana, como colonos del lejano oeste americano) en contraposición a los 'Dallas' (otra serie televisiva, de lujosos recursos empeñados en la lucha por el poder) como denominaban a los de los pisos altos (Sector Comercial entre otros). 'Ingalls' y 'Dallas' ilustraban convenientemente como se representaban las diferencias de recursos entre los de arriba y los de abajo. Éstas eran así no sólo espacialmente, sino que arriba se trataba con los gerentes y empresarios contratantes, en tanto abajo, concurrían el personal obrero y administrativo cubierto por el seguro.

### 'EL CLIENTE SIEMPRE DEBE SER ATENDIDO'.

Esta representación era compartida por toda la organización. Así se eligió un sistema de derivación automática de llamadas que recorría prácticamente todos los puestos de trabajo y el cliente era atendido sí, en ocasiones hasta cinco veces antes de dar con el equipo que le correspondía. Este sistema quintuplicaba la carga telefónica en detrimento del servicio que quería preservar.

### 'AUTISTAS'.

La representación de 'autistas' es ejemplificadora. En momentos pico se podía ver a alguien discando para enviar un fax, contestar otro teléfono y simultáneamente leer una nota que le acercaba un compañero (para responder otra llamada), o escribirle una respuesta. En una ocasión de éstas, en que me estaban presentando, ante la obvia falta de respuesta, se autodefinieron como "autistas". Lo interesante de aplicar este diagnóstico clínico es que justamente el problema de los autistas es que no se comunican. Los profesionales en este caso, no podían absorber más comunicaciones.

## 'APAGANDO INCENDIOS'

Trabajando en la urgencia, no podían parar para comunicarse o pensar las variaciones en las prioridades, causando muchos malos entendidos y un sentimiento generalizado de incongruencia y falta de objetivos. Por supuesto debían hacerse el tiempo para arreglar las cosas que no había habido tiempo de planificar. Las relaciones interpersonales si bien no eran malas resentían la cooperación y la calidad del trabajo en equipo.

### 3: LA SOBRE-CARGA PSÍQUICA

La cuestión del estrés fue otro problema analizado. Diferenciaremos dos fuentes de tensión, en base a cómo son detectadas por quienes las padecen. (Más cerca o lejos de la consciencia).

#### 'SOBRE-CARGA' DE TRABAJO.

Por una parte, un contexto cambiante, bastaría por si solo, para generar tensión, agregaremos aquí otros motivos que colaboraron, en algunos momentos, al sentimiento de desborde de trabajo, derivados de:

1. el **enfrentamiento permanente de situaciones nuevas**.
2. los **procedimientos, aún nuevos y ambiguos** (en algunos aspectos todavía) sobre accidentes a través de ART.
3. la **urgencia en la toma de decisiones** que comprometen la salud del trabajador asegurado y eventualmente el patrimonio de la empresa asegurada.
4. la **simultaneidad de llamados telefónicos** para una misma persona en distintos internos.
5. la **desinformación de asegurados y accidentados** sobre la legislación de riesgo de trabajo.
6. las **contradicciones del sistema** gubernamental de mediación.
7. la **presión** por cobrar y /o les sean reintegradas prestaciones en los tiempos económicos que corren, cuyo modo de liquidar no son aún de dominio para los asegurados.

Estos motivos provocaban, en ocasiones, el sentimiento de agotamiento, de estar con muchas cosas pendientes, de tener que 'hacer' sin poder pensar y por lo tanto concretar una acción eficaz. Es la 'sobre-carga' de mucho trabajo y complejo que surge, consciente, tras una reflexión sobre las condiciones del mismo.

#### LA DETECCIÓN DE LA ANSIEDAD

Un capítulo aparte del análisis organizacional lo constituyó la detección de la ansiedad que despertó la atención de siniestros. No se manifiesta de manera evidente, sino indirectamente a través de la sensación de desborde, desconuelo o frustración (uno rezonga... rezonga...). Habitualmente se monta sobre otros motivos presentes, como el exceso de tareas, la complejidad del trabajo, la falta de reconocimiento.

Todo trabajo supone un esfuerzo psíquico además del físico, según la demanda de la tarea. La atención de usuarios suele ser uno de los oficios con una alta carga psíquica, donde por el impacto emocional, el trabajador está expuesto al

sufrimiento. Estos puestos de trabajo, requieren de una distancia psicológica cercana como para ofrecer interés y escucha, y al mismo tiempo, suficiente como para no quedar inundado de sentimientos.

Atender a un accidentado se trata de una demanda intensa. El liquidador de siniestros interactúa con un interlocutor (accidentado o persona a su cargo) que atraviesa una situación de shock o trauma, por el accidente en sí o por las consecuencias de su situación laboral, con preocupaciones por su integridad física, incertidumbre respecto del puesto de trabajo, su futura capacidad laboral y económica para hacer frente a su vida; y el concomitante temor a lo desconocido. Así, el estado de ánimo y equilibrio psíquico de éste se ve afectado y por lo tanto su capacidad vincular. La exposición reiterada a esta situación produce en el trabajador cierta ansiedad o "sobre-carga" psíquica (a veces imperceptible) que afecta el estado de ánimo y físico, su humor incluso su carácter. Uno de los hechos observados fue la sobre-alimentación. Muchos reconocieron haber subido de peso pero no podían relacionar este sobre-demanda con la ansiedad generada por la tarea.

En algunos casos, recibir la llamada sobre un accidente grave, o tener contacto con accidentados quemados o amputados, producía un impacto emocional en el trabajador, más allá de su capacidad profesional. Aunque respondían efectivamente en la situación, quedan en un estado de ánimo de sobrecarga psíquica, desbordado o hipersensible sin tener plena conciencia de ello. En otros casos generaba respuestas o conductas hirientes, humor negro, o estados de hiperactividad que cumplían la misión de descarga. No conscientes de los disímiles efectos que solían despertarles, se embarcaban en críticas, rechazos y las consabidas camarillas por parte de unos y otros.

### Metodología

Luego de la observación se realizaron un informe y reuniones de capacitación con distintos grupos de equipos mixtos. Los supervisores y el gerente constituyeron un grupo 'per se'.

A partir de técnicas grupales y videos de capacitación centrados en el objeto de la consulta (optimizar el trabajo en equipos y mejorar la atención al cliente) se discutieron y reflexionaron las observaciones realizadas, en los aspectos pertinentes a cada grupo.

La tarea se desarrolló como proceso de cambio, más extensiva que intensiva, a lo largo de cuatro años. Los cambios de actitud y de hábitos relacionales, requieren de un trabajo frecuente y sostenido, ya que habrá de incidir en la base emocional del comportamiento. No es suficiente por tanto, brindar información o 'mostrar' los efectos relacionales.

Respecto de la ansiedad, se trabajó el registro que los compañeros tenían de los efectos sufridos en sus pares; más evidentes en las consecuencias físicas, como contracturas, descomposturas, etc.; pero también reacciones exageradas accesos de llanto, falta de sensibilidad, y hasta planteamientos morales. Dentro de las técnicas para abordar este problema se incluyeron ejercicios de bioenergética, con el objeto de destrabar y liberar áreas corporales de tensión (energía y emociones contenidas).

### Aún Otra Reflexión

La división del trabajo en las organizaciones ha demostrado históricamente desde Taylor hasta las experiencias de la Toyota, ser un motivo de sufrimiento laboral en tanto el trabajador pierde de vista su participación en el producto/servicio



final. Las actuales técnicas de gestión (empowerment) intentan reintegrar el carácter generador del ser humano en el trabajo y aprovecharlo en beneficio del negocio.

Un trabajador insatisfecho no puede ser eficaz por mucho tiempo. Tarde o temprano, un acto fallido, un olvido, una respuesta rutinaria donde se requería una decisión creativa, en fin, un quiebre en su salud psico-física-laboral sobrevendría. Incluyo la creatividad dentro de esta definición de salud.

El trabajador se protege de la percepción del sufrimiento implementando mecanismos defensivos. En el peor de los casos se trata de salidas individuales, frecuentemente fallidas, que lo exponen a la condena de sus propios pares, perturban su vida extra laboral o resultan auto agresivas. El recurso a mecanismos defensivos individuales da cuenta de que la fragmentación provocada por ciertas organizaciones del trabajo ha desencadenado un proceso de "privatización del sufrimiento" a partir del cual el trabajador se culpabiliza a sí mismo por la intolerancia que experimenta en relación a la tarea prescrita y tiende a ocultar, incluso frente a sus pares, lo que juzga como una debilidad propia.

Esta característica de la organización del trabajo, la fragmentación del sentido de los actos profesionales, la ineficacia de los espacios de reunión y discusión grupal, atentan contra la calidad de los equipos de trabajo.

### Algunos Resultados Positivos

A pesar de las dificultades organizacionales se mantuvo siempre el apoyo de la gerencia y el interés de los trabajadores para con la tarea. En los distintos grupos se fueron pensando y analizando estrategias en los distintos niveles del área.

En la medida que pudo tomarse en cuenta cómo muchos problemas se originaban en decisiones organizacionales, o en interpretaciones conflictivas de aquéllas, pudieron pensarse otras estrategias y reequipamientos incluso relocalizaciones espaciales más funcionales. La observación había legitimado las consecuencias de decisiones que no se veían problemáticas. La capacitación facilitó asumir compromisos en distintos niveles:

1. Compromiso de los niveles gerenciales:

**Designar el Área de Reclamos como Prestaciones.**

**Redistribución de los equipos** de trabajo que permitió por un lado que cada equipo tuviese uno de relevo y al mismo tiempo concentrar la información que circulaba a sólo dos equipos. Sobre esta base:

**Dotarlos de equipos de fax** para reducir la 'caja negra'

**Modificar el sistema de derivaciones telefónicas.**

**Precisar los propósitos de las decisiones**

**Priorizar** periódicamente las tareas.

**Redistribución espacial** de los miembros de los equipos,

con más **proximidad funcional**

**espacio propio para los médicos y**

**dotarlos de P.C.**

## Destacar a una persona que se ocupara de la Recepción

2. Compromiso respecto de la interacción de los equipos:

**Mejorar la circulación de expedientes** dentro y fuera del área.

**Reorganización estratégica de reuniones de equipos**, según los casos:

**Formalizar algunos tipos de reuniones** que surgían de las necesidades de la tarea.

**redefinir quiénes eran los involucrados** a las reuniones.

**redefinir las frecuencias** de los distintos tipos de reuniones.

**Realizar ‘reuniones cruzadas’ entre todos** los equipos.

3. Acuerdos solidarios de cooperación y respeto:

**Mejorar la atención y derivación telefónica** que ahorra tiempo al conjunto, colectivamente y al cliente.

**Comprender y tolerar las diferencias**, frente a conductas o expresiones inapropiadas en casos límite.

**Respetar el tiempo** de almuerzo y en los sanitarios **de los compañeros**.

La presión telefónica disminuyó sensiblemente, los puestos de trabajo se ordenaron y equiparon, los médicos dejaron de interferir en los puestos de trabajo de los liquidadores. Se instaló la modalidad ya utilizada de reuniones-relámpago (repentinias y cortas) para resolver casos imprevistos, y se la hizo extensiva a las situaciones interpersonales. Se mejoraron las condiciones para la convivencia, en los distintos equipos y entre ellos. Se continúa trabajando en la capacitación y homogeneización de criterios para la toma de decisiones en situaciones de emergencia.

**Lic. Juan José Ferrarós**

[ferraros@gmail.com](mailto:ferraros@gmail.com) [www.ferraros.com.ar](http://www.ferraros.com.ar)  
[www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros](http://www.catedras.sociales.uba.ar/ferraros)

---

\* **Lic. Juan José Ferrarós**

Consultor y facilitador de procesos de desarrollo personal y coaching de profesionales, conductores y coordinadores de grupos. Facilitador en formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Consultor y facilitador de en procesos de cambio cultural en las organizaciones, Calidad de servicio y la Atención al cliente; Cultura del cuidado e Inducción de la conducta segura y Prevención del distrés (disfunción por estrés) y burn out

Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Licenciado en Psicología, en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA); Psicoanalista (Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados); Operador en Psicología Social (Título terciario) y Coordinador de Grupos Operativos y Técnicas Psicodramáticas.

Investigador Categoría III, Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, Director de numerosas investigaciones sobre prácticas profesionales. Autor de capítulos de libros, artículos y publicaciones sobre comunicación, equipos de trabajo. Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).