

## **FACILITAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**Una herramienta para pasar de las ideas a la acción, integrando personas, procesos y resultados.**

Presentación al VII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa "PyMES 2002:  
Oportunidades durante la crisis"

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29 y 30 de agosto de 2002

**Autores: Clarisa Cohen, Juan José Ferrarós, Paula Muzzio**  
**y colaboración de otros miembros de la RAF -Red Argentina de Facilitadores- Nodo Buenos Aires**

### **SUMARIO**

1. *Nuestro contexto hiper- cambiante*
2. *Un ejemplo de facilitación en una Aseguradora de Riesgo de Trabajo*
  - 2.1. *La consulta*
  - 2.2. *Las observaciones*
    - 2.2.1. *Materiales*
    - 2.2.2. *Representacionales*
    - 2.2.3. *La carga psíquica*
  - 2.3. *La metodología*
  - 2.4. *Algunos resultados positivos*
3. *Reflexiones finales*
4. *Bibliografía*

#### **1. Nuestro contexto hiper-cambiante**

Vivimos tiempos turbulentos y de cambios permanentes en las reglas de juego, en diversos niveles: tecnológico, económico, político, social. Nosotros, los seres humanos, no cambiamos al mismo ritmo. A través de los tiempos, el hombre ha desarrollado más la capacidad tecnológica que la maduración emocional, necesaria para adaptarse a los cambios.

Incorporamos tecnología, pero necesitamos capacitarnos, también, en el arte de manejar y desarrollar nuevos conocimientos para la gestión organizacional, en un contexto cambiante. Para maximizar la utilización tecnológica se requiere inteligencia emocional. Nuestros pensamientos y formas de interpretar o percibir el mundo que nos rodea, se basan en modelos y esquemas mentales que fuimos construyendo mediante la observación y a partir de las experiencias vividas. Los esquemas mentales conforman nuestra teoría de cómo funciona el mundo, cómo son las relaciones entre las personas, qué es útil para ganar, qué es lo satisfactorio; los cuales van formando una red o sistema. Cuanto más arraigados y estructurados estén, más difícil será modificarlos para poder ver nuevos caminos u oportunidades.

Es en los momentos de crisis, cuando nos vemos obligados a plantearnos, cuestionarnos y preguntarnos acerca de nuestra forma y criterios de decidir.

- ¿Cómo insertarnos en el mercado?
- ¿Cómo mantenernos en el sistema?
- ¿Cómo adaptarnos a un contexto hiper-cambiante?
- ¿Cómo resistir para sobrevivir?

No siempre es fácil darnos cuenta qué debemos modificar. Es por esto que necesitamos del trabajo en conjunto, para reducir lo que no percibimos y aumentar nuestra capacidad para descubrir oportunidades.

Así, si una organización es el producto de un equipo de personas, la transformación grupal y personal, es el camino para el cambio de la organización en el contexto. El cambio en la organización, es el resultado de cómo cada persona, piensa la organización. Les proponemos un ejercicio. Cerremos los ojos, pensemos:

¿Qué personas son más aptas en un medio difícil e incierto?

Podrán adaptarse mejor quienes puedan:

- saber lo que quieren
- seleccionar mejor la información
- procesar e interpretar adecuadamente los datos de la realidad
- aprender la teoría y también la práctica
- modificar sus actitudes y comportamientos
- adquirir velocidad de respuesta
- ser creativos para detectar oportunidades y recursos
- aprovechar eficientemente recursos propios y del entorno
- reconocer cuándo necesitan ayuda y saber pedirla
- desarrollar la inteligencia emocional
- asumir con prudencia, ciertos riesgos

### ¿Cómo la organización permite conjugar estas habilidades?

Es necesario:

- Escucharnos desde una perspectiva amplia para compartir la visión
- Definir y tener clara la misión, para no perder el foco
- Compatibilizar objetivos e intereses que potencien decisiones conjuntas con un alto compromiso
- Definir una política orientada a obtener los resultados
- Planificar, ejecutar y reevaluar del proceso; sosteniendo un aprendizaje permanente durante el avance.

## ¿Cómo alinear las acciones de las personas?

Se dice que un rinoceronte es un caballo dibujado por un grupo, haciendo una tarea en común. Se quiere significar con ello que un conjunto de personas hábiles pueden no siempre encontrar el camino para lograr el resultado buscado. Incluso, pueden creer que han dibujado el mejor caballo y no ver que en realidad es un rinoceronte. ¿Cómo percibir que lo realizado no coincide con el objetivo buscado?

Este ejemplo nos plantea diversas dificultades que frecuentemente se manifiestan como desorganización, ineficiencia, incomunicación, conflictos vinculares, insatisfacción, frustración, ausentismo, falta de colaboración, estrés, etc. En este tipo de situaciones es útil contar con una perspectiva distinta, menos involucrada y más objetiva que permita:

Abrir espacios para la comunicación, el aprendizaje y la creatividad generando condiciones de confiabilidad para la participación

Ayudar a los integrantes del Equipo de trabajo a identificar las necesidades comunes y fijar objetivos.

Lograr una Visión compartida e incentivar el compromiso con el proyecto

Acompañar en el proceso de planificación e implementación para el logro y la evaluación de los objetivos

Promover la identificación y resolución de conflictos originados en la diversidad de enfoques o valores.

Un facilitador es una persona externa, con cierta distancia con el problema; que puede ayudar a ver las cosas de otra manera, desde otro lugar, que acompaña a la organización en su proceso de búsqueda de alternativas o nuevos rumbos.

En los procesos organizacionales, su tarea es facilitar las condiciones para la

Comunicación

Motivación

Construcción de consenso

Negociación

Toma de decisiones

Diseño de talleres

Intervención en crisis

*“Crear y mantener espacios y procesos sinérgicos de aprendizaje y auto-desarrollo individual y grupal”<sup>1</sup>*

*El facilitador utiliza técnicas que le permiten desarrollar, habilitar, capacitar e integrar el capital disponible y recursos propios de la organización y del entorno.*

## 2. Un ejemplo de facilitación en una Aseguradora de Riesgo de Trabajo

Comentaremos la síntesis de un caso a efectos de compartir una experiencia de facilitación en una Aseguradora de Riesgo de Trabajo <sup>2</sup>. Se centra en el análisis del impacto de las condiciones organizacionales para el trabajo en equipos.

## 2.1. La consulta

La organización demanda 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, 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.

## 2.2. Las observaciones

En ellas pudimos caracterizar las siguientes condiciones:

**Materiales:** distribución de espacios, tiempos y funciones;

**Representacionales:** valores y significaciones atribuidos a la tarea y la interacción en esa cultura organizacional; y

**Carga psíquica,** inherente a la tarea.

Se observaron un conjunto de problemas, respecto de la atención al cliente, en particular la atención telefónica, la falta de solidaridad y cooperación insuficiente entre los miembros del equipo. Nos referiremos a cada una de ellos con algunos ejemplos.

### 2.2.1. Materiales

Nos dedicaremos 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 se fijó por la tarde y coincidía con una semana atípica en que el gerente estaba fuera del país. Nuestra 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 en ese momento. En los horarios de la 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 mas 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 un procedimiento escrito- no resultaba 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.

### Existía un verdadero desorden

Nos 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 la pila de papeles llegaba a tener 40 a 50 cm. de alto. Toda la pila solía ser revisada por cada equipo (eran 8), en busca de sus propios documentos. En algunas ocasiones solidarias alguien tomaba la tarea de clasificación y reparto.

### 2.2.2. 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<sup>1</sup>. Este foco de análisis plantea un entrecruzamiento de distintas representaciones de la cultura organizacional. Algunas de ellas eran:

---

<sup>1</sup> Al analizar cómo construimos la realidad de la organización, Fernando Flores responde: a través de conversaciones obvias -las de la vida del trabajo- y otras no tanto -las de la vida de relaciones entre personas que comparten el mismo espacio- estas conversaciones así como las prácticas recurrentes se basan en verdaderos acuerdos de sentido.



## 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 –como pagos pendientes, etc.-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 pertinentemente 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 estaban presentando al facilitador externo, 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.

### 2.2.3. La carga psíquica inherente a la tarea

La cuestión del estrés fue otro problema analizado. Todo trabajo supone un esfuerzo psíquico –carga psíquica– 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. No se manifiesta de manera evidente, sino indirectamente a través de la sensación de desborde, desconsuelo 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.

Por una parte, un contexto cambiante, bastaría por sí 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 las 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.

### 2.3. Metodología

Luego de la observación se realizó un informe y luego reuniones de capacitación con distintos grupos de equipos inter-áreas. 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 del estrés, 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.

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.

#### **2.4. 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 en que pudo tomarse en cuenta cómo muchos problemas se originaban en decisiones organizacionales, o en interpretaciones conflictivas de aquéllas, pudieron pensarse otras estrategias y re-equipamientos incluso re-localizaciones espaciales más funcionales. La capacitación facilitó asumir compromisos en distintos niveles:

##### **Compromiso de los niveles gerenciales:**

Designar el Área de Reclamos como Prestaciones. Este cambio implicó un cambio de percepción en los integrantes del equipo como de los usuarios del servicio.

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 el sector profesional y

dotarlos de PC propia.

Destacar a una persona que se ocupara de la Recepción.

##### **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.



### 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, repentinas y cortas, para resolver casos imprevistos y se la hizo extensiva a las situaciones interpersonales. Se mejoraron las condiciones para la convivencia, dentro de los equipos e interequipos. Se trabajó en la facilitación orientada a la homogeneización de criterios para la toma de decisiones en situaciones de emergencia.

### 3. Reflexiones finales

Como podemos observar a lo largo del caso relatado, cuando nos encontramos inmersos en situaciones problemáticas, nos es difícil tomar distancia para identificar los problemas y encontrarles soluciones; incluso podrían pasar desapercibidos para nosotros. Nuestro comportamiento depende de nuestra visión de las cosas y por tanto ese comportamiento es parte del problema.

En este momento de crisis, como el que está atravesando nuestro país, y nuestras organizaciones, es imprescindible la revisión de nuestros modelos mentales, nuestros hábitos de gestión y los valores de la cultura organizacional, que suelen funcionar como obstáculo, con el objeto de lograr resultados más eficientes y de ser necesario, redefinir los objetivos y metas.

Para ello es útil contar con un agente externo, que pueda tomar cierta distancia de la situación, para reconocer y potenciar el factor humano y su impacto en la organización, posibilitar que se articulen los distintos puntos de vista y facilitar la utilización de todas las herramientas disponibles, que permitan integrar las personas, los procesos y los resultados, para pasar de las ideas a la acción.

### 4. Bibliografía

- Covey, Stephen R., LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, Ed. Piados, 1989.  
Fainstein, Héctor: LA GESTIÓN DE EQUIPOS EFICACES. Ed. Macchi 1997.  
Fainstein, Héctor: TRABAJO EN EQUIPO, en Oikos, Revista de Postgrado, doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas, Abril de 1995.  
Ferrós Di Stéfano, Lic. Juan José: ENFOQUES DE CONTEXTO. Apunte de la Cátedra de Psicología Social e Institucional, de la Facultad de Ciencias Sociales. UBA, 2002.  
Flores, Fernando, INVENTANDO LA EMPRESA DEL SIGLO XXI, Ed. Granica, 1997.  
Goleman, Daniel, LA PSICOLOGIA DEL AUTOENGAÑO, Ed. Atlántida, 1997.  
Goleman, Daniel, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, Ed. ¿??  
Hambra, Jorge: LA LLAVE DE LA CALIDAD TOTAL, Ed. Taller 4, 1993  
Mariscal, Enrique, LA EMPRESA MAGNETICA, Ed. Serendipidad, 1993  
Senge, Peter M.: LA QUINTA DISCIPLINA. Ed Granica, 1990