

## Artículos

# Resonancias sobre la salud en el trabajo

Mancuso, Gilda.\*

*Dar a conocer esta ecos, que constituyen aspiraciones de mejores condiciones para el trabajo, deseos compartidos dirigidos a la buena calidad de la tarea, es superar la imposibilidad, y pensar la salud, especialmente la salud en el trabajo, como un valor que circula, en cada sujeto y en la comunidad del trabajo. El bienestar físico, psíquico y social puede ser pensado, enunciado y compartido, perdiendo así su carácter de utopía, como el amor de Eco por Narciso, para convertirse en una construcción colectiva en la que es necesaria la participación de los actores involucrados.*

*Las representaciones del personal de las organizaciones de salud sobre su quehacer, parten del reconocimiento de fuentes del sufrimiento, las que, en un espacio de suspensión de la actividad destinado a reflexionar sobre la misma, se constituyen en motor para el análisis de la situación. La experiencia de una Jornada de Capacitación realizada en una organización de salud, se constituyó en la creación de un espacio de discusión. Este espacio permitió comprobar que la producción de pensamientos y formulación de juicios, por los cuales se puede representar colectivamente una situación de bienestar en el trabajo es posible de ser construida por los que prestan los servicios, atendiendo a sus propias condiciones de medio ambiente y trabajo.*

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de escribir para la revista Ecos de Grado y Posgrado y especialmente sobre el tema salud me hizo pensar en mis propios ecos. La temática me provoca varias resonancias, especialmente acude a mí una intensa experiencia de formación en grado y en una organización de salud, el IOMA, el Instituto de Obra Médico Asistencial de la Provincia de Buenos Aires, -Obra Social de los empleados de la Administración Pública de la provincia-. Sus ecos se transmitieron en variados ámbitos de formación y ha producido un último eco, que se ha plasmado un libro de reciente aparición.<sup>(1)</sup>

Para presentar este conjunto de ecos y resonancias voy a permitirme dar un rodeo por la mitología, en la que aparece Eco como personaje:

En un pasaje de las "Metamorfosis" de Ovidio, se narran los amores de Eco y Narciso. Eco era una ninfa de los bosques enamorada de Narciso, un precioso joven que despreciaba el amor. Al nacer, el divino Tiresias profetizó que el niño viviría largo tiempo si no se contemplaba a sí mismo. El joven era insensible al amor que suscitaba en numerosas ninfas y doncellas. Eco no conseguía más que las otras, por lo que desesperada se retiró a un lugar solitario en donde se transformó lentamente en roca, aunque conservó la voz. La diosa Némesis, en venganza, hace que en un día muy caluroso, Narciso se incline sobre el agua para calmar su sed. Al ver reflejado su rostro, de una gran belleza, se enamoró de sí mismo, hasta el punto que, insensible ante el mundo,

se dejó morir allí, reclinado sobre su imagen. En el lugar de su muerte brotó la flor del Narciso.<sup>(2)</sup>

El tema es, como en tantas ocasiones, el del amor imposible.

Esta visita a la mitología me permite abordar el tema de la salud desde un primer lugar el de la imposibilidad.

Tengamos en cuenta la definición de la OMS en el que se define la salud con el bienestar físico, psíquico y social. ¿Es posible este bienestar? En términos generales nos llevaría a divagaciones, apuntemos entonces a situaciones ubicables en tiempo y espacio.

¿Cómo es el estar de los sujetos que trabajan en organizaciones de salud?

Quienes trabajan en organizaciones de salud se ven cotidianamente enfrentados al sufrimiento que portan los que a ellas acuden. Sin embargo podemos advertir que se suma otra fuente que atenta contra el bienestar: se ven enfrentados al sufrimiento inevitable que todo trabajo conlleva, el estar con otros, relacionarse, participar de una organización del trabajo que ya está ahí, y particularmente se ven enfrentados al sufrimiento de participar en condiciones y medio ambiente de trabajo que en algunas ocasiones, tiende más a la alienación que al desarrollo de las potencialidades personales y colectivas.

Primer Eco: quienes trabajan en salud se ven afectados a la manera de un eco de las voces y los silencios del sufrimiento.

Segundo Eco: quienes trabajan en salud se ven afectados por las dificultades de las mismas organizaciones que dan servicios de salud.

En situaciones de extremo malestar podríamos imaginar la siguiente metáfora: si frente a una montaña dijéramos si y el eco nos devuelve un no, un eco con sentido opuesto, que no replicara la enunciación sino que la negara. Esta experiencia imposible y paradójica se acerca a la vivencia

(\*) Mancuso, Gilda: facultad de Ciencias Económicas UNLP

(1) Mancuso, G., Lembo, L., Peláez, A., Bettoli, L. (2005). *Formación de Recursos Humanos. Breviario sobre salud, trabajo y equipos*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

(2) Enciclopedia Hispánica, (1991-1992) Barcelona Enciclopedia Britannica Publishers, Inc.

del sufrimiento de quienes trabajan en salud, en algunas oportunidades aquello que ofrecen entra en contradicción con los valores sobre lo que es un buen trabajo. Los trabajadores de la salud saben que muchas veces su práctica no es transmisora de salud, incluso pueden temer que sea iatrogénica. Esta situación provoca que no se puedan emitir, o recibir, juicios sobre su trabajo, a través de los cuales se vehiculice una retribución moral y simbólica, diferente por su puesto a la retribución económica, por la que se acrecienta su propio sentimiento de sí en el sentido de reconcerse útiles por su quehacer. Estos juicios se referirán a que son capaces de realizar actos, que afirmen lo bien hecho y justo de su práctica. (Dejours:1998)

Dispuestos a indagar nos podemos preguntar ¿Cómo es el vínculo de cada uno de los actores con su trabajo, con sus compañeros, con aquellos a los que se les da asistencia en el marco de una organización de salud?

Para ilustrar esta respuesta presento a continuación un documento de trabajo reescrito para esta publicación en el que podemos encontrar algunas pistas para responder estos interrogantes.

### PRESENTACIÓN (3)

En el marco del Proyecto de Extensión de Universitaria Formación y Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA(4), se desarrolló la Jornada de Capacitación "Formación de Equipos de Trabajo en Salud". Esta actividad tuvo lugar el 7 de noviembre de 2001 en el Salón Auditorio del IOMA y estuvo destinada a los trabajadores del Instituto y a todos los empleados de organizaciones públicas vinculadas con la salud.

Dieron Apertura a la Jornada Autoridades del IOMA y el Secretario de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP Lic. Santiago Barcos.

Participaron de la misma en carácter de expositores Lic. Héctor Calvo, Dr. Raúl Mercer, Lic. Ercilia Olivera, Prof. Raquel Coscarelli y Psic. Tomás Grigera.

Los miembros del Proyecto (5) de Extensión Universitaria realizaron un Panel en el cual se presentaron alcances de las distintas actividades y reflexiones sobre la capacitación laboral.

Participaron de la jornada 93 personas de las cuales 79 (es decir el 85%) son agentes del IOMA y 14 (15%) pertenecen a otros organismos públicos.

(3) Mancuso, G. (2001, noviembre) *Comunicación Posterior. Jornada de Capacitación Formación de Equipos de Trabajo en Salud. Proyecto de Extensión Universitaria Formación y Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. IOMA. Diseño y Diagramación Area Prensa IOMA. La Plata.*

(4) Dirección Gilda Mancuso. *Cátedra de Psicología Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP.*

(5) *Coordinadores del Proyecto: Lembo, Peláez y Bettoli, Equipo de Capacitación del IOMA. Becarios: Mourriño Gutiérrez y Rubio, estudiantes de Ciencias Económicas.*

Los organismos presentes fueron: Ministerio de Salud, Hospital de Niños, Ex Casa Cuna, Dirección Provincial de Capacitación de la Escuela de Sanidad, Servicio Penitenciario, Ministerio de Economía, Defensoría Ecológica, Lotería de la Provincia, Universidad Nacional de La Plata, Universidad de Lanús.

Desde el IOMA estuvieron presentes personal de las Direcciones de Afiliaciones, Auditoría y Fiscalización de Establecimientos Asistenciales, Auditoría y Fiscalización Médico Ambulatoria, Programas Específicos, Sistemas de Información y Estadística, Coordinación de Regiones, Finanzas, Gestión Institucional, Relaciones Jurídicas, Recursos Humanos, la Subdirección de Farmacias y el Centro de Documentación.

Sumaron su presencia agentes provenientes de 8 Direcciones Regionales de las 14 Direcciones Regionales distribuidas en la Provincia de Buenos Aires.

Al término de las exposiciones se conformaron talleres de trabajo, los que fueron constituidos por los asistentes reunidos en pequeños grupos.

Los distintos grupos estaban conformados en forma heterogénea (administrativos, técnicos, profesionales, jerárquicos), personal de planta del Instituto y personal contratado temporariamente, reunidos a su vez con participantes de otras organizaciones.

Se transcribe a continuación la consigna que se distribuyó en los talleres

### TALLER DE TRABAJO

Se reúnen en pequeños grupos de no más de 6 (seis) miembros

El coordinador del pequeño grupo es un participante capacitado en los Seminarios -Taller del Proyecto de Extensión.

El taller funcionará con un coordinador y un relator.

El relator es elegido entre los miembros del taller.

La función del coordinador es:

Comunicar la consigna de trabajo al taller

Favorecer la participación en el intercambio de ideas.

Comunicar el tiempo de trabajo y cuidar de su cumplimiento.

La función del relator es pasar por escrito las propuestas del taller.

Tiempo de trabajo del taller: 30 minutos.

### CONSIGNA DEL TALLER

El taller identificará dos o tres ideas/opiniones centrales de lo escuchado en la Jornada.

Con estas ideas centrales y desde la experiencia laboral de los participantes del taller, cada grupo debatirá sobre lo que favorece y obstaculiza el trabajo en equipo

El taller finalmente producirá dos recomendaciones sobre:

1. Formación en equipos de trabajo en el área salud y especialmente en el IOMA.

2. Desarrollo de Equipos de Trabajo en los ámbitos laborales.

Se sugiere que las recomendaciones sean referidas a ideas de acciones concretas.

Las recomendaciones propuestas serán entregadas por el coordinador de cada taller a los organizadores de la Jornada.

A fin de evitar repeticiones y facilitar la lectura, los miembros del Equipo de Trabajo del Proyecto de Extensión Universitaria realizamos un proceso de análisis sobre estas producciones.

Nos resultó ordenador en ese proceso, articular las producciones grupales con las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT) que fueron incorporadas en el Primer Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, (Celebrado en diciembre de 1998 y publicado en el Boletín Oficial 26-2-99).(6)

## DESARROLLO (7)

El punto de vista denominado Condiciones Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), se remonta a la Conferencia Internacional del Trabajo de 1974 y propicia otra manera de entender las relaciones laborales. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la concepción Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo parte de ciertos principios:

- Las condiciones y medio ambiente de trabajo forman un todo, así son percibidas por el trabajador.

- Los distintos factores son interactuantes y producen en conjunto un efecto global.

- Las CyMAT se asocian con la situación jurídica práctica del trabajador.

A continuación se presentan las definiciones claves de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (en cursiva) y para cada una de ellas, las respuestas que fueron seleccionadas de las producciones de los talleres:

a) *Condiciones de trabajo: Las características del trabajo que puedan tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. Quedan específicamente incluidas en este concepto:*

1) *Las condiciones generales y especiales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el lugar de trabajo y*

*de trabajo y bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas*

2. *La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.*

3. *Los procedimientos para la utilización de agentes citados en el punto 2) que influyan en la generación de riesgos.*

*Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a los aspectos organizativos funcionales de los organismos y entidades en general, los métodos sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas y/o magnitud de los riesgos a los que está expuesto el trabajador.*

En sus respuestas los participantes señalan que su actividad laboral la desarrollan bajo las siguientes condiciones: el espacio físico es inadecuado y los recursos materiales son escasos.

Analizan que las características del trabajo que influyen como riesgos para su actividad van desde el Presupuesto, dado el incumplimiento de la asignación presupuestaria, hasta los Sistemas, dando como ejemplo la inaplicabilidad de las normativas, ("las decisiones son tomadas desde el escritorio, sin consulta con quien las van a operativizar"). Los agentes del IOMA de las distintas Regiones, no reciben directivas claras sobre los cambios de convenios, referidas a las prácticas o estudios, con las entidades médicas.

Observan que se presentan demoras en la resolución de los trámites de excepción. Los tiempos de comunicación interna dentro del Instituto presentan dificultades. Y dan como ejemplo que la información sobre los cursos de capacitación no llega a tiempo.

Caracterizan las dificultades de la comunicación en distintos ámbitos:

1) Relación afiliado- organización: expresan como "choque" el encuentro de los empleados con los afiliados. Señalan un fenómeno: "ojo del huracán" referido a la presentación de servicios (especialmente las autorizaciones médicas).

2) Relación intraorganizacional: la comunicación entre los distintos equipos de trabajo del Instituto se presenta de modo tal que impide la interacción entre los mismos.

3) Relación interpersonal: reconocen dificultades en la comunicación entre compañeros, y entre superiores y empleados (las diferencias entre rangos y jerarquías) y manifiestan que las reuniones de trabajo son temidas porque reconocen que produce miedo: enfrentarse y explicitar diferencias tanto como dar lugar a nuevas ideas, cambios y reestructuraciones.

b) *Medio Ambiente de Trabajo: Se entiende específicamente incluido en este concepto:*

1) *Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde las personas vinculadas por una relación de empleo público desarrollen las funciones propias de los organismos a los que pertenecen.*

2) *Las circunstancias de orden sociocultural y de infraestructura física*

(6) Scialpi, Diana. (1999); *Violencias en la Administración Pública*. Buenos Aires. Catálogos

(7) Este apartado incluye el artículo Mancuso, G. (2005) *Jornada de Capacitación. Formación de equipos de trabajo en salud. Comunicación Posterior del capítulo Arriesgarse a la Salud. Cinco miradas sobre grupos de trabajo y una más*. En Mancuso, G., Lembo, L., Peláez, A., Bettoli, L. (2005). *Formación de Recursos Humanos. Breviario sobre salud, trabajo y equipos (149-160)*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

*inmediata rodean la relación hombre-trabajo condicionando la calidad de vida de los agentes y sus familias.*

Los participantes analizan y describen en los siguientes términos las

- Características del Trabajo: Rutina y automatización de las tareas y ausencia de incentivos.

- Circunstancias de orden sociocultural general: la masificación, el individualismo, la alienación, la competencia entre los individuos

- Características de orden organizacional: Objetivos imprecisos y líneas de trabajo poco claras (ejemplo: instructivos), la presión del contexto, la desvalorización.

*c) Prevención: Consiste en el conjunto de actividades o medidas previstas o adoptadas en todas las fases de la actividad de los organismos y entidades de la Administración Pública Nacional comprendidos en este convenio, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.*

Propuestas de los Grupos

- Dar cumplimiento a la asignación presupuestaria y distribuir Incentivos equitativamente en Sede Central, Regiones y Delegaciones.

- Mejorar el sistema de gestión a través de la creación de un proyecto de gestión institucional interdisciplinario y participativo, con normas y procedimientos claros, que favorezca la conformación de equipos de trabajo adecuados a las necesidades actuales de los afiliados y que tenga como objetivo central su atención y cobertura. Su preocupación parte de la apreciación de que los afiliados no ven satisfechas sus legítimas demandas.

Para llevar adelante estas propuestas se enumeran las siguientes acciones:

1. Creación de circulares e instructivos claros para la implementación de normas que beneficien al afiliado.
2. Autorizaciones médicas: Servicios directos no adheridos para prevenir las instancias de ojo del huracán.
3. Crear un sector en la Dirección General de Regionalización que se ocupe de mantener comunicaciones, por teléfono o fax, fluidas con Regiones y/o Delegaciones con el fin de informar a las mismas las Resoluciones y/o Disposiciones, o cambios diarios, o los movimientos de cualquier índole relacionadas con el Instituto.
4. Llevar un Registro a través de estadísticas que sean aportadas por las Regiones.
5. Regular el área de Trámites de Excepción por el Director de la Región correspondiente y controlada a posteriori por los organismos actuales.
6. Respalda con insumos a los afiliados ejemplo fotocopiadoras a su servicio.
7. Crear espacios de relaciones inter- individuales.
8. Reasignar el recurso humano de acuerdo a sus conocimientos y

formación.

- Promover el conocimiento: Considerar como política social del Instituto todo aquello referido al conocimiento, formación y capacitación, dada la necesidad y voluntad de los agentes para capacitarse.

Para llevar adelante estas propuestas se enumeran las siguientes acciones:

1. Crear espacios para la cultura
2. Capacitar en obligaciones y derechos de los agentes.
3. Promover la capacitación desde el nivel central
4. Crear instancias de capacitación en las distintas regiones: la situación económica imposibilita el traslado a La Plata.
5. Dar a conocer acciones institucionales
6. Formar al personal a través de formadores

- Favorecer y promover la formación de equipos de trabajo: El mejoramiento de la interrelación entre los grupos de trabajo permitirá constituir equipos que cumplan objetivos precisos. Para la conformación de un equipo de trabajo es importante considerar las particularidades individuales a fin de poder estimar objetivos que representen los intereses y proyectos comunes.

Para llevar adelante estas propuestas se enumeran las siguientes acciones:

1. Formación de equipos interdisciplinarios para todos los niveles, incluyendo los de conducción con continuidad, en Sede y en Regiones.
2. Integrar equipos de trabajo con agentes de las diferentes áreas del IOMA.
3. Constituir los equipos por proyectos comunes.

## RESCATE DE IDEAS PRESENTADAS EN EL PANEL

Acerca de los Equipos de Trabajo

a) Sobre formación de equipos de trabajo en salud

- Destacan la importancia de la salud en el grupo y el respeto de uno y hacia el grupo.

- Para lograr una gestión con efectividad en la organización de sistemas de salud, es imprescindible promover en los equipos de trabajo la adaptabilidad, el sentido de identidad y la capacidad para ver la realidad.

- Para que se desarrolle un equipo de trabajo debe contarse con un coordinador diestro y moderador que reciba las opiniones, sugerencias y sepa abrir la intercomunicación entre los integrantes.

b) Sobre la caracterización de los equipos de trabajo en el IOMA. Los equipos de trabajo se podrán constituir sobre la base de un proyecto laboral, organizado a través de ideas fuerza, que le permitan la sistematización en la tarea. Las características vinculares de los equipos

de trabajo se basan en la confianza y el respeto mutuo y como adquisiciones se esperan mayor reconocimiento institucional y el logro de una identidad colectiva.

Se prevén el atravesamiento de distintas etapas:

- la formación,
- un período de tormenta, en el que estiman que es importante no claudicar, para llevar adelante el objetivo a corto, mediano y largo plazo,
- la motivación,
- la elaboración,

Si estas distintas etapas se atraviesan, se espera el logro del objetivo mayor, que es constituirse en agentes multiplicadores de conocimiento.

c) Como ventajas de los equipos de trabajo apuntan:

- Favorece al afiliado porque se espera mejora de la producción.
- Favorece a los agentes porque permite adquirir y transmitir conocimientos, compartir responsabilidades e integrarse a la institución (sentirse parte). Producir nuevos objetivos y lograr apoyo y reconocimiento de la tarea mediante la creación de un clima de trabajo adecuado construyendo confianza, respeto y solidaridad.
- Favorece a la institución porque permite la valoración del manejo de los recursos con que cuenta el Instituto. La incorporación de inquietudes, deseos y valores personales en un proyecto institucional.

Recomendaciones

1. Mejorar la interrelación entre los grupos de trabajo para llegar a constituir un conjunto de equipos que cumplan objetivos institucionales.
2. Favorecer la tarea multidisciplinaria, contemplando los aportes específicos de cada integrante y dialectizando en el proceso grupal, una óptima articulación que apunte al objetivo planteado.
3. Supervisar la articulación de los equipos a través de un coordinador idóneo que ayude a la elaboración de un proyecto (para que lleve a buen término).
4. Mantener como aporte relevante lo singular de cada integrante en cuanto a su conocimiento y compromiso (técnico y/o profesional) en concordancia y/o articulación con el objetivo grupal
5. Considerar para la estructuración de un equipo de trabajo: la adaptabilidad del proyecto a la gestión, atendiendo a los recursos existentes y el sentido de identidad del grupo con relación al objetivo.

Relativo al trabajo del equipo

- Cada equipo de trabajo tendrá que analizar: Su capacidad para evaluar la factibilidad del proyecto atendiendo a la realidad en la que éste se inserta. La integración de los participantes inter e intragrupal. La definición de roles que faciliten la complementariedad y no la competencia. La precisión de objetivos claros y compartidos.
- Se puede evaluar como obstáculo en la producción: la ausencia de

valoración de las diferencias. Esta perspectiva limitada y parcial de abordaje genera en el funcionamiento actual el despliegue de rivalidades, competencias, dificultades en la comunicación, ambigüedad y conflictos. Por último advierten que el trabajo grupal deberá propiciar la puesta en cuestión de estas conflictivas.

Sobre la Organización

Coinciden que hay baja profesionalidad en los sectores de gestión y en la ausencia de un modelo de gestión

Recomiendan el apoyo, la motivación e incentivos para la formación de equipos de trabajo.

## CONCLUSIONES DE LOS TALLERES DE TRABAJO

Rescatan la importancia de la salud en el grupo, el respeto de uno hacia el grupo y la responsabilidad como factor fundamental.

Consideran que el trabajo en equipo favorece el apoyo social del afiliado, de los compañeros y los jerárquicos.

Evalúan que la capacitación, la formación y la comunicación auxilian para el respeto y la confianza entre los integrantes, y el cumplimiento de un proyecto concreto.

La contrastación de las producciones grupales con la normativa mencionada CyMAT, nos permite concluir que puestos a reflexionar sobre su trabajo, los agentes de la Administración y particularmente aquellos que prestan servicios en el IOMA, son capaces de producir análisis y recomendaciones sobre mejoras en las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

La formación de equipos de trabajo se destaca como una propuesta superadora de las dificultades que se presentan en el análisis de las condiciones de trabajo y mejoradora del medio ambiente.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- \* Dejours, C. (1998). El factor humano. Buenos Aires. Ed. Lumen.
- \* Enciclopedia Hispánica, (1991-1992). Barcelona. Enciclopedia Britannica Publishers, Inc.
- \* Mancuso, G. (2001, noviembre) Comunicación Posterior. Jornada de Capacitación Formación de Equipos de Trabajo en Salud. Proyecto de Extensión Universitaria Formación y Perfeccionamiento de Recursos Humanos en el IOMA. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. IOMA. Diseño y Diagramación Area Prensa IOMA. La Plata.
- \* Mancuso, G. (2005) Cinco miradas sobre grupos de trabajo y una más. En Mancuso, G., Lembo, L., Peláez, A, Bettoli, L. (2005). Formación de Recursos Humanos. Breviario sobre salud, trabajo y equipos (149-160). Buenos Aires: Prometeo Libros.
- \* Mancuso, G., Lembo, L., Peláez, A, Bettoli, L. (2005). Formación de Recursos Humanos. Breviario sobre salud, trabajo y equipos. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- \* Scialpi, Diana. (1999); Violencias en la Administración Publica. Buenos Aires. Catálogos.