

FOTOCOPIADORA	
CEHCE	
LABOR	
Folio 55	S/F 1
	D/F 5

ASISTENCIA EN CRISIS

Autor: Prof. Graciela Filippi

Adaptación de la teoría de Michael Balint.

Trabajo escrito en Enero de 2002. Buenos Aires. Argentina

Este trabajo esta inspirado en la teoría y practica de los Grupos Balint, y en especial del trabajo realizado por I. Luchina y que desarrollo en el libro mencionado. La mayoría de las citas de este articulo se refieren a este texto.

Por ello, se han sacado algunas ideas de este texto y se las ido adaptando en lo posible a la dinámica de los grupos afectados a situaciones de crisis laboral.

Evidentemente no se puede hacer una correlación punto a punto entre ambos tipo de grupos, dado que la relación medico paciente es larga en el tiempo mientras que entre el empleado y el cliente es puntual, pero podemos decir que la inspiración básica para desarrollar esta metodología ha sido extraída de este texto y su principal aplicación se llevó a cabo en las Instituciones bancarias afectadas al corralito, durante la primera mitad del año 2002.

Origen de la técnica.

M. Balint nació en Budapest en 1896. En 1925 publica un articulo sobre medicina y psicoanálisis, y da seminarios sobre estos temas.

En 1955 se muda a Londres.

Traía la experiencia de su formación en Hungría, donde el terapeuta hacía el análisis didáctico con su propio analista, y también supervisaba los casos con él y tenían en cuenta, en estas circunstancias, *las emociones que el paciente le producía al analista*. Supervisaban tanto la transferencia como la contratransferencia.

Balint introduce en Londres esta metodología en los seminarios que realiza para los trabajadores sociales y descubre que mediante la implementación de la misma se logra acentuar la interacción entre el trabajador social y el paciente y *se logra además una evolución notoria en las habilidades de los trabajadores sociales en el manejo de los problemas*.

Es en Inglaterra donde realiza todos sus desarrollos en la problemática de la relación medico paciente y publica en 1955 "El medico, el paciente y la enfermedad", que es el texto base de su teoría.

Muere en 1970, pero sus ideas siguen desarrollándose en diferentes lugares del mundo a partir de la Sociedad Balint que se funda en Inglaterra y que edita además el "Journal of the Balint Society".

Nueva aplicación:

Se trata entonces de adaptar la modalidad del funcionamiento de los grupos Balint, que se emplea en el área clínica, a la situación laboral, en tanto y en cuanto la situación histórica por la que estamos atravesando - la crisis económica mas grave de la historia argentina - nos permite hacer algunas correlaciones, con la consiguiente adaptación, que es lo que pretendemos desarrollar en estas páginas.

Si el grupo Balint es un grupo homogéneo de médicos que opera como un instrumento de investigación, enseñanza y aprendizaje de la relación médico paciente¹, podemos decir que en el caso de las empresas de servicios, se trata de un grupo que tiene en común su exposición a la atención de clientes y opera como un instrumento de investigación, enseñanza y aprendizaje de la relación entre el empleado y su cliente, y del empleado con sus propias emociones.

De ahí que los denominaremos Grupos EGE (grupos de entrenamiento en el gerenciamiento de las emociones) basados en el análisis de la tarea.

Porqué nos inspiramos en esta metodología para el trabajo de asistencia en crisis que proponemos?

Pues por que consideramos:

1.- Que en la situación del contexto actual en que estamos viviendo, sobre todo en las empresas que poseen productos financieros, el cliente tiene su economía enferma, y acude a los bancos y financieras donde tiene su dinero a hacer tramites y consultas de diversa índole, a pedir un diagnostico de cual es su situación en particular y en lo posible, pedir también ayuda y el empleado actúa como un medico, que en este caso específico, conoce de la enfermedad, a través de lo que le van diciendo las informaciones diarias que a su vez van cambiando permanentemente, pero se le exige que diagnostique cada caso y que resuelva de la mejor manera, con el agravante que tanto el, como los miembros de su familia y hasta sus amigos, también están alcanzados por el mismo problema y no siempre es fácil disociarse.

A esto se le agrega que el cliente tiene reacciones violentas, tanto de manera individual como en grupo, e identifica al empleado como el culpable de lo que le pasa, por lo que este va perdiendo el eje que le permite equilibrar sus emociones para operar adecuadamente y esto le va quitando seguridad en si mismo, y le produce temor no solo por las emociones ajenas sino también por el alcance de sus propias emociones.

2.- El empleado que fue preparado para resolver problemas relacionados con la venta de productos financieros y además con la administración de bienes de terceros, se vio de la noche a la mañana cambiada su función, y sin tener las respuestas adecuadas para cada caso, pero en todos, condenado a dar malas noticias (como si se tratara de enfermedades graves y o terminales) sin saber como hacerlo, ni estar preparado para esto.

Se produce en esta instancia una ruptura del contrato psicológico² entre el cliente y la organización, y entre el empleado y su propia organización que le cambio las reglas del juego, y que se dramatiza en los encuentros que tienen la diada cliente-empleado.

Por que seria, en este caso específico, de investigación enseñanza y aprendizaje?

¹ Opus cit.

² El contrato psicológico fue definido por Edgar Schein como la existencia de un conjunto de expectativas no escritas que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organizacion

Porque en el caso del corralito, los empleados se ven enfrentados, de la noche a la mañana, a una tarea totalmente diferente a la que venían realizando. Deben construir respuestas ante los clientes, con normativas que cambian minuto a minuto, hacer frente a una situación con la que tampoco están de acuerdo pero por ser empleados de los bancos deben dar la cara.

Los clientes a su vez están enardecidos, y traen, cada uno, una problemática distinta. Por lo tanto, es necesario construir esas respuestas inéditas e investigar las distintas maneras de resolver esas situaciones, y así el grupo se transforma en el espacio ideal para que la transmisión de esta experiencia viviente se dé, y también se discuta y se mejore, con el fin de crear un menú de opciones de respuestas para las distintas situaciones que se puedan ir sucediendo.

Es por ello que estos grupos funcionan como un lugar de reflexión, investigación, enseñanza y aprendizaje de no-solo la forma de como poder administrar esta nueva relación con el cliente sino también de creación y de anticipación de conductas preparadas para resolver las nuevas situaciones a las que estén expuestos en el día a día.

Esta práctica busca lograr que el actor principal: el empleado, pueda volver a recuperar el eje perdido en el manejo de sus propias emociones

Esto permite bajar el nivel de ansiedad que cada uno tiene en sus puestos de trabajo al construir entre todos los participantes estas opciones de respuestas mediante la socialización de formas de resolver.

La enseñanza aprendizaje se da entre los integrantes del grupo, que además armaran una metodología que una vez aprendida les permitirá seguir operando solos, una vez que las reuniones grupales finalicen.

Aparece acá la relación entre lo terapéutico y lo pedagógico que es la base del modo de funcionamiento de los grupos Balint.

Podemos decir entonces que la relación empleado-cliente esta condicionada por

- a- el ámbito en el que se lleva a cabo.
- b- las características del cliente y el tipo de problema que cada uno tenga.
- c- la intervención específica del empleado en cada caso.

El inter juego de estos tres factores se llama "situación laboral".

La situación laboral, es un sistema estructurado y estructurante de interacciones humanas, que es peculiar por el carácter de los personajes que en ella intervienen así como por la calidad e intensidad de las fuerzas que se movilizan dentro de ella y por la especial importancia que adquiere su manejo psicodinámico.³

También son relevantes los contenidos que circulan dentro de ellas que resultan, no-solo de los significados que adquieren dentro de diferentes parámetros sociales, psicológicos, económicos,⁴ etc., en que puedan ser consideradas sino también por el rol social que tienen en el imaginario popular la Institución Bancaria en este nuestro

³ Opus cit. Cap.II

⁴ Opus cit.

especifico contexto cultural y que particularmente en este momento es altamente negativa ya que el ciudadano común siente, que los bancos lo han estafado.

Los fenómenos sociales contienen elementos psicológicos producto de los intercambios que se dan al nivel de la mente de los sujetos individuales, como así también de sus deseos y de sus creencias.

Tarde decía que una idea tiende a ser imitada por los sujetos y esto hace que se expanda exponencialmente.

Surgen así las representaciones sociales, que explican las relaciones entre los sujetos del condicionamiento del entorno en los procesos intra subjetivos y del entrelazamiento entre estructura social y subjetividad⁵. La construcción actual de las representaciones sociales con relación a las instituciones financieras, en este contexto es tan dinámica, y opuesta a la de meses atrás, tan basada en supuestos, que genera en los empleados actitudes defensivas que pueden ser altamente contraproducentes en el momento del encuentro en la situación laboral propiamente dicha.

Enfocar la situación laboral como objeto de investigación, análisis, enseñanza y aprendizaje y en general de consideración por parte del grupo, plantea una posición y una posibilidad nueva y especial ya que se lleva a cabo mediante el análisis de cada situación laboral concreta y real, y no sobre supuestos.

Además, en este espacio, se le dará especial relevancia a la situación planteada, las que serán presentadas y analizadas por el grupo.

El propósito de esta manera de trabajar es ayudar al empleado a adquirir mayor sensibilidad con relación al proceso que se desarrolla en la mente del cliente cuando ellos interrelacionan buscando producir un cambio en el enfoque y en la manera de abordar esta situación por parte del empleado. Este cambio esta orientado a lograr desarrollar la capacidad de escucha y llegar así a comprender mejor, mediante esta nueva forma de abordaje, sin descuidar, por otra parte, la propia subjetividad del empleado, que también se encuentra atravesado por lo social y por sus propias emociones.

Se toma la situación como clave del análisis.

No se puede olvidar las condiciones tanto del empleado como del cliente de ser un ser concreto, que pertenece a un grupo social, el cual emite estímulos para organizar sus cualidades psicológicas.

Además, el ser humano es el único, como dice Luchina, que puede pensarse a sí mismo como objeto, utilizar el pensamiento, concebir símbolos universales, crear un lenguaje, prever y planificar su acción y utilizar instrumentos y técnicas que pueden modificar su propia naturaleza.⁶

Objetivos de los EGE:

- 1.-Poder repensar las situaciones inéditas y traumáticas a que deben exponerse los empleados en su relación con el cliente en este nuevo escenario económico.
- 2.-Compartir, socializar y construir en grupo, respuestas adecuadas a las nuevas situaciones laborales.

⁵ Lucía Aquino. tesina: La representación social de la gestión de Recursos Humanos. Año 2002

⁶ Opus. cit. pag 24

3.-Reflexionar sobre las emociones que en cada uno despiertan estas situaciones.

4.-Lograr enriquecimiento personal a través de desarrollar un nuevo saber escuchar.

Algunas definiciones para compartir:⁷

Conducta: emergente del campo que puede recaer en forma predominante sobre el individuo o sobre los elementos que lo integran.

Entorno: parte del campo que rodea el individuo

Medio: entorno social humano

Campo: esta incluido en la situación y es un recorte de la misma de carácter conceptual, y que configura un espacio figurado abstracto.

Situación: es la circunstancia, dinámica, dentro de la cual, el campo se manifiesta, y además ejerce influencia sobre él.

Contratransferencia: Laplanche Pontalis: dice que es el conjunto de reacciones inconscientes del analista a la persona del analizado particularmente hacia su transferencia hacia él.

Luchina: plantea que es el termino que designa la totalidad de los sentimientos que el analista vivencia hacia su paciente en este caso serian los sentimientos que el empleado vivencia hacia su cliente.

Metodología Básica.

Para seleccionar los grupos, la mejor forma es la autoseleccion, ya que así la persona ira por un interés genuino, y se quedara por ese mismo interés. Esto garantiza su compromiso y su integración, la necesaria para que estos grupos puedan funcionar adecuadamente.

Se requiere un deseo claro y explícito de participar en el grupo y aceptar sus condiciones a partir de la tarea que en el se realice.

En estos grupos lo que se privilegia es la relación entre el empleado y su cliente, por lo que se deberá proveer al empleado, informaciones y conocimientos suficientes para que pueda comprender a su cliente y tratarlo según los datos provenientes de información institucional mas los aportes de los hechos psicológicos y ejercer una acción pedagógica sobre un espacio significativo que es el espacio de la relación, de la intersubjetividad, y que se logra comprendiendo la articulación de estos dos mundo simbólicos e imaginarios que provienen de los dos términos de esta diada.

El análisis de caso:

De cada caso, aportado por los participantes, se trata de extraer lo necesario que permita ampliar la comprensión del empleado sobre lo sucedido y medir la influencia que él puede ejercer sobre la situación planteada.

El análisis de casos se efectúa a partir de una visión situacional que a su vez comporta un análisis situacional de las estructuras donde cada ser está incluido y desde donde sustenta su funcionamiento.

⁷ Opus.cit pag 24

A partir de este análisis se busca que el empleado puede encontrar un nuevo lugar desde donde posicionarse y entender las distintas situaciones donde debe encontrarse con un cliente que espera ser reconocido como un individuo absolutamente respetable.

Acá se pivotea sobre el empleado como personaje central de la historia, que es al único sobre el que podemos ejercer algún cambio.

El campo de acción de esta relación empleado-cliente se establece y se teje dentro de un interjuego de transferencias y contratransferencias donde se da un ida y vuelta permanente.

La ida esta dada por el requerimiento y el problema planteado por el cliente y la vuelta por las actitudes, consejos, explicaciones y toda otra aclaración proveniente del empleado que generan una relación dialéctica, donde cada instancia es resignificada por el otro.

A veces el empleado puede apelar a una mentira o a diferentes tipos de fabulación que si bien puede estar al servicio de que el empleado no pueda resistir la verdad a veces puede estar producido por la falta de información actualizada que posee o el hecho de que el empleado se encuentre en una situación parecida y sin recursos aparentes para sortear este evento.

Puede suceder que algún empleado recurra a respuestas estereotipadas y que se repiten siempre igual a sí mismas.

El análisis de casos permite hacer un corte transversal, y por ende un diagnóstico situacional para poder analizar que pasó, y con la ayuda de los otros miembros del grupo, llegar a distintas soluciones de cómo se debería haber procedido: por lo que se realiza una reevaluación, una confirmación, o una importante advertencia. A partir de esto es que se inicia el proceso de reaprendizaje.

En todo esto es que juega un papel preponderante el análisis de la **contratransferencia**.

En el trabajo grupal se procesan situaciones laborales de cada uno de los miembros y también las situaciones grupales que se generan en la dinámica grupal en sí misma.

Es importante analizar también: los prejuicios, preconceptos e ideologías que se ponen en juego en estos hechos laborales.

El coordinador deberá observar y analizar la interacción de las dos transferencias, que se influyen y modifican mutuamente.

Si el empleado registra emociones determinadas al atender al cliente debe detenerse y examinar sus sentimientos como posibles emociones que el Otro cliente proyecta sobre él, pero lo que no debe hacer, o debe tratar de evitar es, precisamente, actuar de acuerdo con ello, de manera auto referente, es decir, funcionar en espejo. Mas bien lo que debe lograr es correrse, poder ponerse en el lugar del otro y desde allí poder comprender mejor su reacción.

Los balintianos, hablan del **flash** en el encuentro laboral, que se traduce como relámpago, y que no depende del tiempo sino de la intensidad. Esto tiene que ver con lograr entrar en sintonía con el otro. Para lograrlo, será necesario que el empleado haga el esfuerzo de desprenderse de sus afectos, antipatías, creencias y tratar de escuchar a

su interlocutor y ponerse en su lugar, para poder entenderlo y para que así, lo que le tenga que decir, así sea una mala noticia, pueda ser recibida por el otro de tal manera que no considere que quien tiene la culpa de lo que le pasa es el empleado. Para que no se produzca el hecho de que "se mate al cartero que trae la mala noticia".

Estos espacios pretenden ayudarlos a lograr actuar lo mas parecido que se pueda a esta manera anteriormente descripta.

El flash tiene que ver con lograr una identificación empática transitoria.

Ej.:

"En el momento del flash, el empleado percibió que sentía un enojo muy grande con el cliente. Pero también percibió la ira del cliente hacia él, advirtió el impacto que eso le causaba, por lo que en vez de responder trato de evitar reaccionar en espejo, buscando evitar que esta interrelación que se produce en este campo, en esta situación particular, no sea la que domine, comande y decida sus respuestas y sus observaciones".

El empleado suele adoptar una actitud defensiva apelando a la despersonalización y deshumanización, con el objeto de evitar su propio descontrol y desorganización, pero esto le puede hacer adoptar una actitud rígida, y de distanciamiento con el otro, que a su vez puede generarle respuestas hostiles de parte de los clientes.

Función del coordinador:

Efectuar diagnósticos situacionales del grupo y de cada uno de los integrantes.

Lo pedagógico deviene terapéutico en tanto y en cuanto los develamientos que se van produciendo permite un cambio de criterio y de punto de vistas en cada uno de los empleados.

Las marcaciones de la contratransferencia tendrán un sentido indicativo y guía, que serán evaluadas en un corte diacronico de la relación empleado cliente.

Si el empleado se identifica con el cliente puede proyectar esta identificación en su conducta.

La reiteración en la manera de resolver cada caso, tiene que ver con actuar la contratransferencia, y con manejarse con patrones, que no siempre sirven en todos los casos.

Parafraseando a Luchina podemos decir que el grupo sirve de excelente cotejo y se produce una dinámica donde el grupo y el coordinador, con posición crítica, disecan las conductas señaladas a la vez que denuncian - todo esto en el campo laboral - lo cual lleva al empleado protagonista a:

- 1- oponerse tenaz mente buscando razón a la sinrazón
- 2- buscar algún tipo de elaboración, incluso apelando a la voluntad, para oponerse al automatismo de sus deseos
- 3- tener que procesar lo que está ya expuesto y develado para él pero que representa profundas heridas narcisistas.

Lo básico es que esta acción se desarrolla entre compañeros, expuestos a la situación con el cliente desde distintos ángulos, pero que básicamente se trata de un ejercicio profesional cuestionado por todos hasta por el mismo protagonista, y que busca un medio para pensarse y pensar las imponderables y comprometedoras decisiones inherentes a su quehacer laboral actual.

El empleado, en el devenir del trabajo en taller, trata de ser un buen organizador y administrador de los recursos profesionales y emocionales frente a estas circunstancias.

La organización de su pensamiento relacionado con el ejercicio de su rol profesional y además de sus funciones laborales específicas hace de esta organización el principal instrumento de un saludable ejercicio del rol con vistas a disminuir su estrés laboral.

La pesquisa y el análisis de las emociones contratransferenciales, permite hacer insight de cuáles son las principales defensas y fantasías con que resuelven, en este caso su conducta laboral.

La detección por parte del empleado de esas emociones producidas en el vínculo, deben ser reconocidas, tenidas en cuenta y valoradas de manera tan preponderante como la respuesta técnica que se le deba dar a su requerimiento y que del manejo de estas emociones dependerá el futuro inmediato del proceso de ese encuentro laboral ya que puede transformarse en un factor de perturbación.

Dada la estructuración de ese encuentro: alguien que pide y otro que otorga, uno que reclama en nombre de algo perdido como bienestar, equilibrio, etc. y otro que por sus conocimientos, experiencia, imagen, pertenencia, está en condiciones de responder adecuadamente a ese reclamo: los protagonistas del encuentro van a estar expuestos a ocupar lugares que les son necesariamente familiares.

Por lo que en el momento en que uno plantea una respuesta o le da al otro una indicación específica que tiene que ver con lo que el otro reclama o necesita, este último reconoce que algo le falta y que el otro al otorgarle o no lo que el reclama, concluye que lo tiene o no lo tiene.

Ser ese dador es lo necesario para satisfacer la carencia, pero ser el que le niega el beneficio lo pone en el lugar del rechazo, de la pérdida, que resulta cada vez más intolerable y provoca reacciones a las que es necesario estar preparado.

Factores que producen el no-entendimiento de la diada, por lo que el coordinador debe estar atento:

1.-el trastorno emocional del empleado.

Muchas veces un superyo severo, puede poner en crisis al empleado que si no tiene la respuesta adecuada al requerimiento del cliente puede generar reacciones del tipo de inculpar al cliente por esto, y entrar en el juego.

2.-la parte del cliente que se relaciona con ese trastorno

3.-los efectos sobre el cliente.

En función de lo que plantea Luchina podemos decir que el empleado puede sentirse sobrecargado por el cliente y con algo de su self inmaduro, debe hacer más lentamente aquello que en otros momentos hace en forma inmediata, hacer consciente las fantasías dentro de sí, reconocer sus orígenes, separar las fantasías del cliente de las propias y así objetivar al cliente nuevamente. Unidos a otros factores que son la contribución propia del cliente, en particular por el uso de la identificación proyectiva y los efectos que pueden tener sobre el propio cliente.

A veces puede suceder que el cliente tiene algo que refleja cual espejo algo que le es intolerable al empleado, y este punto ciego puede realmente complicar la relación.

Conclusión:

Se trata de revisar los dos códigos paralelos, el del empleado y el del cliente, y ver así las articulaciones que se producen en la intersubjetividad, pero con vistas a producir modificaciones desde el empleado, que es la única dimensión posible.

El encuadre en que los grupos se desarrollan, está guiado por el sentido y el significado de la tarea, y que guían tanto al coordinador como a los miembros del grupo.

No es no hacer o no permitir hacer, o decir como hacer, es darle sentido y significado a lo que se quiere hacer o a la propuesta que se está haciendo.

Cada propuesta aceptada supone una articulación intersubjetiva, que exige tener una idea del significado de esa relación y de sus posibilidades de metabolización dentro de la dialéctica de la relación empleado cliente y también dentro de la dialéctica propia del grupo.

El coordinador deberá tener habilidad para el ejercicio de la decodificación, que es explícita y puede a menudo surgir del propio grupo

El peligro que acecha es :

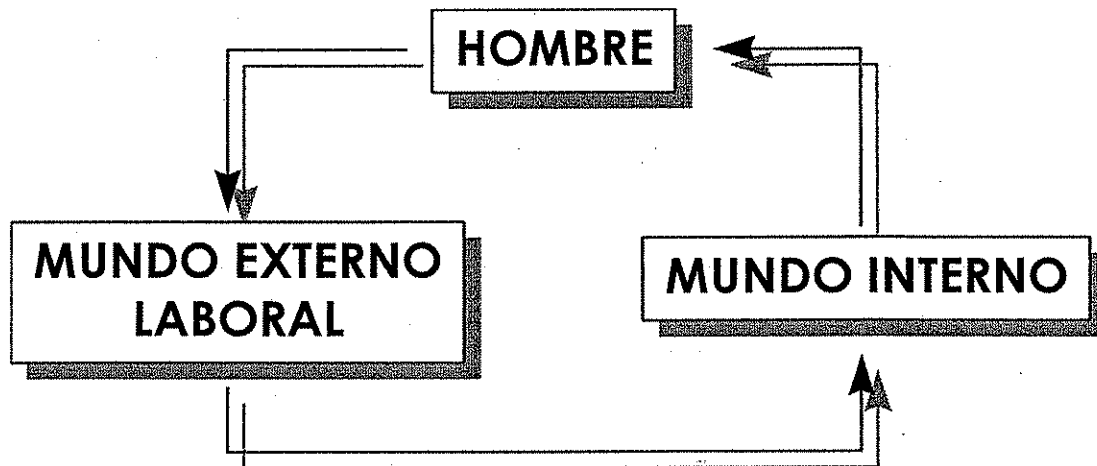
Que el grupo de adiestramiento degenera en terapéutico.

Que el coordinador sienta la tentación de dar consejos, recetas y fórmulas.

En definitiva, el objetivo final es lograr que el empleado obtenga una identificación empática transitoria. Por lo que el espacio del grupo de análisis de la tarea, al compartir con otros compañeros y con el coordinador el voluntario cuestionamiento, ayuda al entendimiento de la situación y a comprender además, como las características personales influyen e impactan positiva o negativamente en el desarrollo de la situación y que no solo depende de la noticia a transmitir sino del campo psicológico que se genere en el encuentro.

Para finalizar, cabe agregar que este tipo de intervenciones son de estricta competencia de la Psicología del Trabajo, ya que si recordamos la definición de la misma, elaborada por la autora, en su Programa de la Cátedra de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la UBA, desde 1995:

“La Psicología del Trabajo es una ciencia aplicada, de carácter social, que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la relación dialéctica que se produce entre:



...sujeta a relaciones de invariancia y cambio.

Es decir, las perturbaciones provenientes del medio ambiente, en especial el laboral, tienen diferentes efectos sobre el sujeto de acuerdo con la manera en que son procesados por su estructura de personalidad.

El proceso interno puede llevar:

- Al cambio compensador, lo que no quiere decir que se vuelva al estado anterior, o
- Al cambio innovativo, cuando se ponen en juego mecanismos de transformación, cuando como dice *Masgoret*, las conductas probables se hacen posibles, y es aquí donde aparecen las soluciones sin precedentes.

La capacidad de un sujeto para procesar internamente sus relaciones con el medio externo, conservando su propia identidad, se denomina "plasticidad" y a plasticidad implica la existencia de procesos de adaptación y aprendizaje del individuo."

...podemos inferir que el intentar intervenir sobre las crisis laborales del sujeto, en el caso específico del famoso "corralito", estamos interviniendo en su subjetividad laboral, que es en definitiva el espacio específico de la psicología del trabajo, y que opera además en la intersubjetividad.