

## Las personas en las organizaciones

Cuando me invitaron a compartir mi experiencia profesional en este Congreso me sentí muy honrada y me encantó la idea de poder contarles mi recorrido, sobre todo para escuchar aportes y sugerencias. Vivo y ejerzo la profesión desde hace 20 años en Gral. Villegas (Bs As), una ciudad de 20.000 habitantes del noroeste bonaerense, con una economía predominantemente agropecuaria. Trabajé 18 años como Psicóloga de Planta del Hospital Municipal, al mismo tiempo que en mi consultorio privado y desde hace cinco años cree una Consultora desde la cual intervenir en empresas y organizaciones desde una mirada clínica ([www.marinaeguren.com.ar](http://www.marinaeguren.com.ar))

Mi actividad principal actual en la consultora tiene 3 patas:

1. la intervención en empresas (la mayoría agropecuarias familiares) y organizaciones con situaciones conflictivas o con necesidad de implementar cambios
2. el desarrollo de programas de capacitación en armado y consolidación de equipos de trabajo. Tengo un esquema de talleres de capacitación para empresas o instituciones.
3. Por otro lado, me han llamado para presentar temas humanísticos, es decir, contar que nos pasa a las personas con nuestras cosas en Jornadas y Congresos Agropecuarios o empresariales.

Todo esto es un gran desafío, significó saber que siempre mi auditorio es “no psi”, lo cual me obligó a encontrar una modalidad de lenguaje clara y entendible sin perder contenido teórico.

Como creo que hay ahí un enorme llamado a los psicólogos, a que desde nuestra mirada ayudemos a entender las cuestiones vinculares de empresas y organizaciones, es que me pareció importante compartir con Uds en este taller un trabajo teórico tal cual lo presento en un congreso de empresarios o productores, para que juntos podamos pensar ideas, caminos,



estrategias, alternativas, dificultades y obstáculos que también podemos encontrar.

Comparto el siguiente trabajo presentado en las JAT (Jornadas de Actualización Técnica) de Lechería de AACREA en Lincoln. Los organizadores me habían pedido que desarrolle conceptos acerca de por qué a las personas nos cuesta trabajar en equipos y como empezar a hacerlo.

### **JAT Lechería. Grupos CREA Zona Oeste**

**Lincoln, 5 de octubre de 2008**

**“La productividad y el buen desarrollo de una empresa no tienen que ver sólo con la calidad de sus productos o servicios, sino con el bien de sus integrantes: las personas.”**

### **Los equipos de trabajo: Un llamado a la acción**

El gran desafío que enfrentan hoy las organizaciones para ser competitivas es alinear la visión y estrategia con su cultura organizacional.

Conocer la **cultura** de una organización para luego operar en el sentido deseado, implica indagar en los valores, las concepciones y creencias más profundas que determinan el comportamiento de sus miembros.

El trabajo es, en esencia, social. Es un fenómeno que es imposible pensarlo aislado. Surge, existe y se desarrolla como un hecho social. Y en tanto tal es imprescindible, en su análisis, considerar los fenómenos relacionales y vinculares que se dan entre sus integrantes en su puesta en acto.

Todo hecho social se da en un contexto histórico y cultural, y está condicionado por diferentes variables. Además, el trabajo, como hecho social se desarrolla en un grupo y se establecen relaciones entre empleadores y trabajadores, entre trabajadores entre sí, entre trabajadores y usuarios, que interactúan de acuerdo a las normas y reglas laborales que los rigen. La plasticidad y flexibilidad de este vínculo sostiene o pone en riesgo los objetivos

fundamentales de una empresa u organización (y la continuidad de la misma), por lo tanto es **vital** dentro de una institución una gestión adecuada de relaciones laborales que, mediante el empleo de estrategias de acción contribuya a una adecuada administración de los recursos humanos y a la creación de condiciones operativas de trabajo.

### Dimensión empresarial/dimensión humana

Cuando se analiza el funcionamiento de una empresa, se consideran y evalúan puntillosa y detenidamente sus aspectos técnicos, productivos y económicos, y eso no sólo es muy bueno, sino que es imprescindible. Ninguna empresa u organización sobrevive en el tiempo si no realiza adecuadamente su tarea específica.

Pero no es usual (salvo excepciones de grandes empresas, donde existe definida el área de Recursos Humanos) introducir como variable de análisis la dimensión humana. Como si al detenernos a pensar en qué anda la empresa nos costara preguntarnos en qué andamos cada uno de los que la conformamos: Cómo estamos, cómo nos sentimos, qué queremos y hacia donde vamos en nuestra vida.

Podemos definir a la empresa como “el conjunto organizado de medios aportados por diversos participantes para lograr fines”. Toda empresa organiza gente, cosas, dinero e información y los fines no son sólo económicos o productivos, sino que son vitales, útiles, lógicos, éticos, estéticos y otros.

Los participantes son aquellos que contribuyen en su aporte para lograr dichos fines. Y son participantes los empleados, los socios, los dueños, los accionistas, los técnicos, los clientes, los proveedores, los sindicatos, etc.

Partir de esta definición significa entender que, básicamente quienes llevan adelante, defienden, hacen lograr éxitos o fracasos de una empresa son **personas**. Y cuando decimos “personas” introducimos una variable que es compleja, amplia y multifacética en su total dimensión.

No es fácil transmitir a alguien que en general sus éxitos y fracasos, su forma de ver la vida, su actitud ante los desafíos o ante las complicaciones, son, ante todo fruto de su historia personal. Que si bien todos estamos de



acuerdo en considerar que los hombres deben sentirse bien en su empresa para asegurar su éxito y bienestar, a menudo se olvida que ese objetivo sólo puede alcanzarse si los hombres primeros se sienten de acuerdo consigo mismo.

Digo que esto no es una tarea fácil porque estamos en un sistema o modalidad de análisis donde generalmente no se toma en cuenta ni se evalúa la situación singular de cada uno, la historia de su vida, sus proyectos, sus temores, sus miedos y sus expectativas.

Cuando se piensa en los avatares y vicisitudes del funcionamiento de la empresa agropecuaria, industrial, de servicios, comercial; en sus dificultades, en sus particularidades, en su dinámica, usualmente se abordan y analizan el nivel productivo, las medidas técnicas efectuadas, los rindes, inversiones, amortizaciones, el resultado de la gestión, el nivel y calidad de asesoramiento, las herramientas, costos, etc. Pero suele quedar afuera la dimensión humana, no a nivel jerárquico (relación empleado-empleador), sino en el sentido afectivo, vivencial, de convivencia desde los miembros de la empresaria y desde allí desplegarlos.

Y uno puede preguntarse ¿qué importancia tiene esto?, ¿en qué beneficia o enriquece el análisis como para que sea un punto a considerar?.

Muchas de las explicaciones y muchas de las justificaciones del funcionamiento de una empresa se encuentran en la dimensión del análisis técnico-financiero, pero tantas o más se encuentran en la dimensión de los afectos, y al no utilizarla como variable de análisis estamos entregando mucha ventaja.

### **Los equipos de trabajo**

Debemos recordar como premisa que las personas tenemos en nuestra vida y en nuestros trabajos la intención de satisfacer 4 necesidades básicas:

- Necesidad de vivir
- necesidad de amar
- Necesidad de aprender
- Necesidad de ser trascendentes

La idea es explorar e intervenir en los vínculos entre la organización como totalidad y las personas que la conforman, en los vínculos entre las personas y en los vínculos de la organización con otras organizaciones. Y entender que en esta variable reside una gran parte de las explicaciones de cómo esa empresa funciona.

El funcionamiento de una organización no nos viene del aire, lo hacemos, lo elegimos. Y se construye en el devenir de su historia.

Cualquier emprendimiento, para cumplir con sus metas y objetivos, requiere la coordinación de esfuerzos muy diversos. Y allí surge el sentido de los **equipos de trabajo**, que no son personas iguales trabajando juntas, son grupos de personas con capacidades diferentes trabajando juntas con objetivos comunes.

Una organización eficaz se propone mantener y mejorar sus niveles de desempeño en forma continuada y sistemática. Y para ello debe tenerse muy en claro como funciona la empresa, como quiere seguir y los pasos para hacerlo.

Y esto requiere revisar nuestros **paradigmas**, como sentido de teoría, percepción o marco de referencia. Son los mapas con los que interpretamos todo lo que experimentamos. Y el modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y actuamos. Con lo cual para revisar nuestras actitudes y conductas es fundamental examinar nuestros paradigmas básicos.

Y nuestra vida está compuesta por hábitos con los que tejemos nuestra cotidianeidad.

Dice el proverbio “Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito; siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”.

El tema es cuando necesitamos modificar algunos hábitos o crear hábitos nuevos de trabajo y vincularidad.

El hábito es la intersección del conocimiento (qué hacer), la capacidad (cómo hacerlo) y el deseo (la motivación, el querer hacerlo). Para crear un hábito hay que trabajar las tres dimensiones: saber qué hacer, cómo hacerlo y



**querer hacerlo.** Estos tres niveles deben estar articulados. Si falta lo psicológico es probable que se produzcan cambios dejando jirones de humanidad, si falta el sentido las acciones serán sin brújula y si falta la acción los cambios simplemente no se realizarán.

Dijo Charles de Gaulle, “Nada se logra sin grandes hombres, y los hombres son grandes tan sólo si deciden serlo.....”

El proceso de madurez es un proceso continuo que pasa por 3 grandes períodos:

- 1) dependencia (paradigma del tú)
- 2) independencia (paradigma del yo)
- 3) interdependencia (paradigma del nosotros)

Las personas **dependientes** necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas **independientes** consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas **interdependientes** combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de los otros para lograr un éxito mayor.

Bajo esta premisa el desafío significa lograr equipos de trabajo con mentalidad interdependiente. Y es importante saber que esa es una consigna que requiere trabajo, porque los equipos de trabajo se construyen. ¿cómo? Con tres elementos claves que deben afianzarse: capacitación, confianza y comunicación.

Mínimos cambios en acciones concretas pueden conducir a importantes modificaciones. Y a veces la solución empieza a llegar.....

### **Intereses y conflictos**

Las personas que interactúan en las organizaciones tienen intereses personales diversos, y para todos la empresa es el lugar donde las aspiraciones pueden cumplirse.

Pero es importante recordar, que si bien es necesario y vital aunar esfuerzos en un proyecto empresarial común, esto no significa que cada uno tenga además sus propios intereses y objetivos personales

Los conflictos son situaciones donde los objetivos propuestos no se cumplen, o su cumplimiento representa un enfrentamiento con otros objetivos o premisas.

Los conflictos son inherentes a la interacción humana, y si partimos de la base que las organizaciones son espacios de interacción, podremos plantear que en toda organización hay conflictos.

El conflicto representa un momento en el cual las herramientas o modalidades de resolución de situaciones que se presentan no sirven más y hay que buscar nuevas. De la capacidad e idoneidad para encontrarlas dependerá el futuro de la organización.

Los conflictos pueden ser intrapésíquicos (aquellos internos de cada uno), e interpésíquicos (aquellos que se establecen en la relación con los demás)

También pueden ser funcionales (cuando su resolución significará un crecimiento para la organización), o disfuncionales cuando su aparición representa una crisis difícil de resolver que amenaza la continuidad de la organización o su adecuado funcionamiento.

No se trata de tapar o eliminar los conflictos, sino de aprender a manejarlos, a conducirlos hacia situaciones que representen un crecimiento.

Uno de los errores más frecuentes, es analizar todo como conflicto interpersonal, es decir, todo con relación a la convivencia o interacción, sin darle tanta importancia a los conflictos intrapersonales, a aquellos problemas de orden personal, individual, interno de cada uno y en general, ajeno en su causa a la situación laboral, pero que es allí donde se manifiesta.

Es importante esto, suele decirse “hay que dejar los problemas afuera”, como si fuera tan simple. No es una tarea sencilla. En momentos de dificultad o de crisis como los actuales, los conflictos internos y personales son tan masivos e inundantes que aunque alguien quiera y se lo proponga, puede igualmente quedar atrapado en sus redes.

Y si no está alerta, puede creer que el problema es con su jefe o su compañero de trabajo, cuando en realidad es algo que no ha podido resolver en su fuero íntimo y está influyendo e infiltrándose en sus sentimientos.

Y aquí aparece la importancia crucial de las **herramientas afectivas**.



Necesitamos una mirada entrenada para evaluar esta dimensión y no la tenemos, o es una herramienta a la que nos cuesta recurrir, y cada vez son más las empresas u organizaciones que naufragan en sus dificultades afectivas y no en las económicas o financieras. Las peleas, desencuentros, celos, enojos, envidias, etc, pasan a ser elementos de peso mayor que los técnicos agropecuarios, y así la red vincular más que sostener el crecimiento llega a provocar asfixia o deterioro de la empresa y sus participantes.

Integrar una empresa, hacerse un lugar dentro de ella, crearla o continuarla, competir por un puesto, enfrentar un conflicto, afrontar la posibilidad de un fracaso, contratar gente que sabe más que uno, delegar el poder, etc. etc. etc., en cada una de estas decisiones críticas, vitales y cotidianas en la vida de una empresa o de una organización, cada empresario, productor, gerente, empleado o propietario se expone con sus propias posibilidades y limitaciones. Pero no sólo con las intelectuales o con las exteriores, básicamente se enfrenta con las internas, con las posibilidades y limitaciones de su forma de ser, con sus temores, sus miedos, su confianza o falta de ella, su intrepidez, su arrojo o sus dubitaciones. Y si uno no conoce a fondo estas cuestiones, si uno no se conoce a fondo a sí mismo, se pierde una herramienta vital y crucial.

Saber, en cada momento, el lugar donde estamos parados, desde el cual nos movemos, dónde nos boicotearemos y dónde tendremos la plataforma de despegue, nos dará la posibilidad crucial y determinante de ser aliados o enemigos de nosotros mismos.