

PSICOLOGIA PARA LA VIDA



**Ignacio Fernández
Jorge Sanhueza
EDITORES**



Capítulo 8

Psicología Organizacional Humana

Ignacio Fernández

La Psicología Organizacional Humana es un modelo conceptual, de formación, diagnóstico e intervención organizacional que busca la mejor forma de integrar y asegurar simultáneamente los resultados organizacionales y el bienestar de las personas, superando el antagonismo y la falsa disyuntiva organización o persona.

Concibe las organizaciones como el lugar que habitan millones de personas diariamente y que se erige como el escenario para que éstas actúen uno de sus quehaceres vitales más importantes, el trabajo. Es en ese espacio donde se realiza gran parte de la contribución de las personas a la vida y donde se crean ideas e innovaciones que pueden llevar a la sociedad a mayores niveles de confort y tranquilidad. A su vez, son las personas las que construyen las organizaciones. De sus sueños, determinación, sentidos compartidos, coordinación y capacidad de ejecución dependerá la dirección, aporte y relevancia de las organizaciones para la sociedad.

Parece una redundancia hablar de psicología y calificarla de humana. Si bien conceptualmente se asume que la psicología es intrínsecamente humana y busca el bienestar de las personas, la práctica profesional muchas veces se aleja de lo humano, no aplica las contribuciones humanizantes de la disciplina, en ocasiones desconsidera derechamente a la persona o interviene deshumanizando los procesos colectivos de trabajo. Esta constatación demuestra que la declaración de humanidad de la psicología es sólo eso en algunos casos, un discurso sin sustento en la acción práctica y que queda vacío y carente del sentido esencial de nuestra profesión.

Por eso tenemos la imperiosa necesidad de enfatizar aquello de humano que está a la base de la práctica psicológica en las organizaciones. ¿Qué es lo propiamente humano, en los hechos?, ¿quién define los límites de lo humano?. Cuando una decisión organizacional de mayor productividad antagoniza con el cuidado de las personas, ¿qué hacer?, ¿quién define si considerar o no lo humano?, ¿cuáles son los mínimos estándares a cumplir para declarar que una decisión o una forma de trabajar es humana?

La participación de los psicólogos en el mundo organizacional aún está fuertemente marcada por la necesidad de legitimación ante los demás profesionales, particularmente ingenieros civiles y comerciales, quienes son los que concentran la mayoría de los cargos gerenciales y el poder. Hace 30 años atrás los psicólogos eran útiles para seleccionar personal y reducir los errores de hacer una selección intuitiva o por contactos. Ese rol inicial se ha ampliado significativamente y hoy vemos psicólogos en posiciones ejecutivas, no sólo en el tema de gestión de personas sino que incluso administrando procesos y operaciones comerciales y productivas. Son los menos y nos muestran las posibilidades de expansión de esta particular forma de hacer en el mundo: el del psicólogo en organizaciones.

En este proceso de legitimación ante los otros nos hemos vuelto competentes en la comprensión y el lenguaje de los negocios, hemos aprendido a pensar en términos de rentabilidad, eficiencia, productividad y control de costos; hemos ampliado nuestro repertorio de criterios para acceder a un pensamiento sistémico y multivariado; hemos dejado el ámbito de lo individual, propio de la clínica y del origen de la psicología, para aprender a pensar en dinámicas relacionales e ir aún más arriba en los sistemas, para asentar una visión global y estratégica de las organizaciones. Los demás profesionales reconocen en la mayoría de los psicólogos que han hecho este tránsito de lo individual a lo organizacional, una destacable

capacidad para pensar en términos gerenciales y de largo plazo, y una significativa destreza para identificar los motores del cambio de procesos, equipos y personas en las organizaciones.

Se ha ido generando un cambio respecto del perfil tradicional del psicólogo, ese más bien intimista, hábil en la relación uno a uno, de poca exposición pública, mucho más reflexivo que activo, y poco acostumbrado a tomar decisiones. El psicólogo organizacional ha desarrollado competencias para tomar decisiones, pensar en términos estratégicos y defender sus ideas de negocios. Demuestra seguridad en sus planteamientos y su perfil es más público. Debe convencer a otros de sus ideas y desde el cargo de gerente de personas es el responsable de comunicar a los empleados e implementar las principales políticas y prácticas de la organización que les atañen. Su perfil es claramente más comercial y las competencias se han movido desde las tradicionales de “ayuda y servicio” a las de “logro y acción”. Se nos exigen y exigimos resultados. El cumplimiento de las metas organizacionales ha pasado a ser el atractor y motivador del propio desempeño, además de los efectos personales asociados a ello en términos de ascensos, desarrollo profesional, desafíos más exigentes y apasionantes, mejor compensación y la posibilidad de una contribución más amplia y colectiva que lo que usualmente pueden hacer colegas que trabajan en otros ámbitos de la psicología. Los psicólogos organizacionales han construido un nuevo camino y nuevos espacios y posibilidades para nuestro quehacer, a punta de esfuerzo, trabajo, visión, aprendizaje permanente y reinención personal.

Este camino de desarrollo también ha tenido sus costos. Nos hemos alineado con las organizaciones en la búsqueda de metas y resultados, compartiendo el “qué” hacer. La dificultad aparece en “cómo” lo hemos implementado, pues surgen decisiones y prácticas de muchas veces desconsideran las condiciones humanas

básicas para un vivir satisfactorio. Pareciera que en la mayoría de las organizaciones están los resultados por un lado y las personas del lado opuesto. Lo afirmamos mirando las prácticas organizacionales, pues el discurso que destaca la importancia de la gente y del capital humano ha sido bien aprendido por los ejecutivos para las reuniones con el personal, entrevistas con los medios y charlas en congresos.

Si contrastamos la mayoría de esos discursos con las decisiones que se toma al momento de definir el presupuesto anual, ante una reducción de costos o ante una decisión disciplinaria hacia algún trabajador, suele decidirse desde un paradigma tradicional y desbalanceado, donde sólo interesa la utilidad de diciembre. El paradigma declarado que balancea rentabilidad e importancia del capital humano se olvida ante “la realidad” de los negocios. Inconsistente, por decir lo menos. Esto no ocurre con todos los dueños de empresas y todos los gerentes. Ocurre con la mayoría. Desde nuestra perspectiva, el drama es que muchos de esos gerentes que deciden sólo por el resultado financiero, desconsiderando el “cómo” se hacen las cosas y la debida consideración a lo humano, son psicólogos.

Estándares mínimos de lo humano en organizaciones

¿Qué es esto de la “debida” consideración a lo humano?, ¿quién determina eso? Al hacer esta pregunta a los gerentes de muchas empresas, las respuestas frecuentes son de dos tipos: paternalistas o externalizadoras.

La visión paternalista asume una tonalidad asistencialista en términos de beneficios laborales y condiciones de trabajo que garanticen la seguridad, muy de la mano con la ley de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Ese paternalismo cobra ante los errores de los trabajadores, donde se concibe un mal desempeño como falta de lealtad y poca reciprocidad hacia un “patrón generoso”. Es

una visión asimétrica y clasista de las relaciones de trabajo, donde el que sabe y piensa es el dueño y sus ejecutivos, y el resto de la gente está para trabajar intensa y tenazmente, no está para pensar.

La visión externalizadora pone fuera de la organización la responsabilidad por la consideración de lo humano y se contenta con dar trabajo y cumplir la legislación laboral vigente. Para estos directivos, al dar trabajo cumplen su papel de responsabilidad social empresarial, la que usualmente finaliza en los límites de la ley. Esa es una mirada convencional, que no se hace cargo de los valores y responsabilidades que van más allá de lo acordado legalmente. Visto así, los responsables de definir los límites de lo humano están fuera de la empresa. Las empresas argumentan que no son sociedades de beneficencia y que cada persona sabrá si las condiciones de trabajo que se ofrecen le son cómodas o no, siendo su responsabilidad permanecer o irse. Opera la misma lógica que en el tema de la empleabilidad. La empresa no es responsable de la carrera del empleado. Es este quien debe asumirse como el gestor de su carrera y mantener alta su capacidad de generar valor, para sostener un alto atractivo de apropiabilidad para otras empresas.

Lo llamativo del punto de vista externalizador es que no considera la evidencia de las empresas rentables y perdurables en el tiempo, las que ya constataron que la manera de sostener sus resultados es fortaleciendo los activos que los generan, y que en la mayoría de las industrias se concentra en los activos intangibles, a saber, las personas (quién genera los resultados), el capital organizacional (cómo nos organizamos y gestionamos para alcanzar resultados) y el capital de información (cómo hacemos de la información un recurso oportuno y disponible para todos quienes toman decisiones, en cualquier nivel organizacional).

Al realizar la misma pregunta a los empleados, ¿quién determina qué es humano en las organizaciones?, su respuesta es sorprendente. Lo humano lo

definimos nosotros. La persona determina qué es humano y no las creencias y lineamientos de gestión de personas de las empresas. En otras palabras, son los clientes internos los que determinan cuáles son las condiciones humanas para un buen trabajo, por lo que administrar eso es el motor de la rentabilidad desde el alineamiento voluntario del desempeño de cada persona. Quizás algunos consideren que esto es exagerado, en línea con lo que muestran los estudios: una minimización de la consideración de factores humanos claves por parte de los ejecutivos. Esto es claramente un error, pues la satisfacción del cliente externo está directamente asociada a la satisfacción del cliente interno. El alineamiento organizacional no ocurre sólo desde las directrices de la empresa y la aceptación de la gente, sino que debe considerar las percepciones de las personas para que la empresa se alinee con sus requerimientos humanos basales, en una mirada inversa a la tradicional concepción del alineamiento organizacional.

El escenario ha cambiado para las organizaciones. Progresivamente las personas se saben portadoras y creadoras del valor organizacional, por lo que comienzan a requerir condiciones organizacionales que faciliten su trabajo y oportunidades de desarrollo y compensaciones consistentes con su contribución. Esa velocidad de cambio en el paradigma individual para vivir el trabajo ha sido mucho más rápida que la adaptación de las organizaciones y sus condiciones de trabajo a este nuevo tipo de trabajador que está ingresando al mundo laboral. Un síntoma de ello es el significativo aumento de las tasas de rotación lamentada en las empresas. Se están yendo personas que las empresas no quieren que se vayan. Eso se produce porque la organización no percibió qué requería esa persona. Las personas, una vez cubiertas sus necesidades económicas basales, buscan mucho más que dinero. Aspiran a proyectos apasionantes, desafíos exigentes y se mueven por el deseo de contribuir más allá de si mismos.

Estamos ante una moneda de dos caras: por una parte es la propia persona quien define qué considera humano y satisfactorio para permanecer en una organización y, por la otra, la empresa necesita generar condiciones organizacionales actualizadas para atraer al tipo de profesional emergente que poco a poco amplía su representatividad en el mundo laboral y que tiene una mayor probabilidad de creación de valor que personas con una visión reactiva y tradicional de las relaciones laborales o con competencias menos ajustadas a las exigencias de los negocios.

¿Qué entienden las personas por lo mínimamente humano en las organizaciones? Los estándares mínimos de lo humano en las organizaciones se agrupan en 4 dimensiones:

1. El respeto como validador de las acciones organizacionales.

El respeto se funda en la idea de legítimo otro. Una persona con la misma dignidad, derechos y deberes que tengo yo, y que, más allá de cualquier categoría que nos diferencie, nos iguala en la esencia de lo humano. Es clave distinguir entre la dignidad básica de la persona y sus comportamientos. Sus actos podrán ser equivocados y censurables, juicio que no se extiende a la dignidad de la persona. Me puedo equivocar y eso no me convierte automáticamente en una mala persona o en un individuo de inferior categoría. La mirada de legítimo otro instala la horizontalidad interpersonal como la matriz relacional básica de las personas y funda la construcción de contextos marcados por el diálogo y la convivencia.

La concepción del respeto es personal, elástica y muchas veces funcional a contextos particulares donde las personas tenemos obligaciones. Es diferente la idea de respeto cuando se exige un derecho que cuando se cumple un deber, por lo que es imposible ponerse de acuerdo sobre sus alcances. De ahí la importancia de

establecer un piso mínimo de estándares, entendido como la percepción promedio de los empleados, que ya sabemos son los que definen qué es lo humano en las organizaciones y que tiene directa relación con su desempeño voluntario y su contribución a los resultados. El alcance máximo de la noción de respeto lo determina cada uno según su sistema de valores y su referente existencial.

Operacionalmente, el respeto en las organizaciones se evidencia en 5 estándares mínimos:

- Condiciones físicas de trabajo adecuadas, que protejan la vida y la seguridad de las personas, y les permitan un desempeño adecuado.
- Cumplimiento de los acuerdos contractuales y los compromisos contraídos.
- Cumplimiento de la legislación laboral.
- Condiciones emocionales de trabajo marcadas por la tranquilidad. Lo irrespetuoso está en el acoso, los ambientes amenazantes para la estabilidad laboral por acción del miedo, el chantaje, el liderazgo narcicista, psicópata, impulsivo o impredecible, y la negatividad del clima laboral.
- Un trato interpersonal considerado y que excluya la indiferencia, el lenguaje grosero, los gritos, el maltrato y la culpabilización pública ante los errores.

Si se cumplen estas condiciones básicas, se valida el piso de respeto que las personas esperan de sus empleadores.

2. La mantención del equilibrio laboral-familiar.

La necesidad de eficiencia y productividad de las organizaciones genera altas cargas de trabajo, lo que exige a muchas personas trabajar más de 10 horas diarias. Para quienes trabajan en sistemas de turnos ello se ejemplifica cuando se debe doblar turnos (usualmente 16 horas seguidas de trabajo) por ausencia de colegas, urgencias de trabajo debido a mantenciones o incidentes, a reemplazos por

vacaciones o a vacantes aún no cubiertas. Este es uno de los reflejos a nivel personal de los planes de crecimiento de las empresas, que normalmente buscan producir más con los mismos recursos, llevando a las personas a sus límites de descanso biológico y de capacidad eficiente.

Un estándar mínimo de lo humano es que la persona disponga permanentemente de tiempos adecuados de descanso y tiempo para sus actividades extra-laborales y familiares. La alta carga de trabajo puntual es entendible en la medida que sea eso: excepcional y no una práctica permanente.

3. La conservación de la salud física y psicológica

Por compromiso con la empresa o por la necesidad de conservar el trabajo, las personas concientemente le entregamos a las organizaciones mucho tiempo, esfuerzo y dedicación. Poco a poco vamos girando a cuenta del costo personal los esfuerzos por alcanzar resultados organizacionales. Sabemos que estamos cansados y estresados, que podemos estar durmiendo mal, que necesitamos remedios o químicos externos para energizarnos o intentar volver al equilibrio, que la vida extra-laboral se ha reducido al mínimo y se comparte poco o nada con la familia y los amigos. Siempre encontramos alguna razón para seguir trabajando a un ritmo intenso. Hasta que el cuerpo y su biología se hacen presente y encienden la luz roja del estrés patológico y los trastornos psicológicos. Es un límite patológico porque requiere de hospitalización, licencia médica, psicoterapia, tratamiento psiquiátrico, medicamentos o descanso para recuperar los niveles normales del organismo, en lo biológico, lo emocional y lo mental. Llegar a ese límite es una señal personal clara: le he concedido a mi organización hasta un límite inhumano que me hace mal y atenta contra mi mismo. La conservación de la salud física y psicológica permanente constituye otro estándar mínimo de lo humano en las organizaciones.

4. El cuidado de la vida y la seguridad personal, en el corto y largo plazo

Por la naturaleza de algunos procesos de trabajo, usualmente los productivos, existe alto riesgo para la salud personal, ya sea en términos de condiciones peligrosas de trabajo o ambientes contaminados. La exigencia del estándar mínimo es contar con las medidas de seguridad y equipo de protección personal que aseguren la vida en el corto plazo y con condiciones ambientales que no generen enfermedades profesionales en el largo plazo. Para ello es importante realizar exámenes médicos periódicos y preventivos de aquellas enfermedades que tienen alta probabilidad de ocurrencia según el tipo de trabajo que se ejecute.

Este estándar tiene alto grado de cumplimiento, por su inclusión en la ley de accidentes del trabajo y el directo impacto en los gastos de una empresa si aumenta la siniestralidad por accidentes y enfermedades profesionales, no obstante un importante número de pymes tienen bastante espacio de mejoramiento en el cuidado de la vida y seguridad de sus empleados, y queda bastante camino por recorrer en concretar inversiones que reduzcan las emisiones contaminantes de los procesos productivos. Bien lo saben las minerías, pesqueras, termoeléctricas, plantas químicas y de celulosa, y variadas operaciones industriales.

Todos estos estándares mínimos de lo humano parecen obvios. Por sencillos que parezcan, la clave está en su cumplimiento. Son estándares subjetivos, en el sentido de que provienen de la percepción de los trabajadores, percepción que para ellos opera como la realidad. Esta subjetividad compartida por crecientes números de empleados es la “objetividad” que deben administrar las organizaciones. Es un dato de la realidad y es imprescindible que se hagan cargo de él para acelerar el cambio de la cultura organizacional y actualizar el estilo de gestión predominante,

para así conservar sus fuentes de ventaja competitiva y crear valor basados en este nuevo tipo de empleado, más libre, resuelto, con clara conciencia de su talento, valorador del trabajo en equipo, su autonomía responsable y de condiciones positivas y agradables en el trabajo, y poco paciente ante el estilo autoritario de liderazgo, la negatividad y el miedo como emoción organizacional. O lo capturan por invitación, seducción y motivación intrínseca o se irá a buscar mejores contextos.

Progresivamente el poder de generación de valor organizacional se está concentrando en las personas y comienza a desfocalizarse de otros recursos de las organizaciones. Es tiempo de generar condiciones que contemplen lo humano para asegurar la rentabilidad de largo plazo, por lo que se abre un espacio privilegiado para la contribución de los psicólogos en las organizaciones. Somos nosotros los que sabemos articular el “qué” organizacional con los procesos relacionales que dan cuenta de “cómo” se ejecutan las estrategias. Nuestro aporte como psicólogos organizacionales humanos está comenzando y llegará tan lejos como atrevidos e innovadores nos concibamos, siempre anclados en la certeza humanizadora del GPS interior.

Principios de la Psicología Organizacional Humana (POH)

El marco de referencia de la POH y sus líneas inspiradoras se agrupan en 9 principios fundantes:

1. Competencias personales para el alto desempeño

Para que la contribución de las personas resulte de valor para las organizaciones, éstas deben desarrollar un conjunto balanceado de competencias personales,

que hemos descrito en 3 dominios: competencias del sí mismo, competencias relacionales y competencias técnicas.

Las competencias del sí mismo son aquellas que me permiten incrementar mi efectividad individual, basada en la gestión del sí mismo. Se aplica a aquel espacio de influencia en el cual cada persona tiene completo dominio y control, suyo, organizado dinámicamente en los 4 dominios básicos de lo humano: la corporalidad, los afectos, la mente y el desarrollo del espíritu. Son estas competencias las que normalmente no se distinguen en los programas de capacitación de las empresas ni en las mallas curriculares de colegios, institutos y universidades. Existe un infundado supuesto de que estas competencias del sí mismo vienen desarrolladas desde la familia y existe escaso foco y metodologías orientadas a lo esencial: dotar a las personas de su propio poder y facilitar el despliegue de su potencial, recursos y fortalezas. Este es el origen seminal y primigenio de lo que se puede construir colectivamente. Finalmente todo remite a las capacidades individuales de las personas y a su orientación para emprender proyectos que permitan la evolución de la maestría personal y, desde ahí, construir efectividad relacional y sentidos compartidos.

Las competencias relacionales son las que nos permiten articularnos con otros en 2 niveles: crear un sentido colectivo que inspire la dirección y el trabajo del equipo, y coordinar nuestras acciones y capacidades para alcanzar la meta. Se orientan a crear espacios emocionales efectivos, marcados por la positividad y la confianza, esencias de las dinámicas relacionales que permiten la emergencia de desempeños sobresalientes. Estas competencias relacionales dan cuenta de cómo se hace el trabajo, pues sabemos que determinar qué lograr es un ejercicio mental simple y sencillo. Decir que queremos duplicar nuestro valor en diez años es una declaración fácil. La complejidad está en cómo construirlo y eso pivota en

las competencias relacionales de las personas. Un qué sin un cómo carece de sentido, sustento y resultados. Y no es cualquier cómo: es el cómo de los contextos positivos y apreciativos, que coordina lo mejor de cada persona y de lo que hacemos bien como equipo. Es gestión de las fortalezas, los recursos y las capacidades, más que de las brechas, las amenazas, debilidades o dificultades. Quien se concentra en problemas se convierte en un resolutor de dificultades dentro de los contextos conocidos. Quien focaliza posibilidades, crea desafíos, innovación, cambio, nuevos contextos y nuevos resultados.

Las competencias técnicas tienen 2 niveles: las competencias basales de negocios según el tipo de industria en la que está la organización y las competencias técnicas específicas propias del quehacer profesional que la persona ejecuta. Estas competencias son básicas y necesarias para un buen desempeño de los cargos, no obstante se comoditizan en el tiempo.

La creación de valor está en las competencias personales para el alto desempeño. De su oportuno desarrollo deriva parte importante de la contribución de la psicología a las organizaciones, pues al ser expertos en procesos de cambio humano disponemos de las metodologías para crear contextos y experiencias de aprendizaje que faciliten la potenciación y capitalización de las competencias del si mismo y las relacionales, al servicio de la organización.

2. La organización como ser vivo: cuerpo, emoción, mente y espíritu organizacional

Una forma nueva y eficaz de humanizar el trabajo es humanizar la concepción de la organización, concibiéndola como un ser organizacional. Sistémicamente tiene estructura, dinámicas emergentes, morfología y fisiología propia (o estilo

de gestión si se prefiere, y todas las características de un ser vivo. Concebirlo así facilita la gestión organizacional.

Como todo ser vivo, la organización tiene un cuerpo organizacional. El tejido organizacional está compuesto por las dinámicas de relación entre las personas y las múltiples conexiones y vinculaciones dentro y fuera del sistema. Se generan así circuitos de funcionamiento y conectividad que construyen una red distribuida de relaciones, donde lo que fluye es la energía.

La organización vive estados afectivos y está marcada por una emocionalidad organizacional predominante derivada de las condiciones que ofrecen los líderes a sus equipos. Si se opera en miedo y negatividad, la organización se contrae, las posibilidades se cierran y los resultados son sólo los presupuestados o menos que ello. Si la organización vive en la positividad, la confianza y en emociones expansivas, las posibilidades se abren, las personas se atreven a desplegar su iniciativa y creatividad, y la probabilidad de resultados sobre lo esperado aumentan sustancialmente.

La mente organizacional es el sistema de valores y creencias de los dueños y el equipo ejecutivo, desde donde salen los juicios e interpretaciones de lo que sucede en la organización. Este sistema de creencias puede ser amplio o estrecho, rígido o flexible, convencional o post-convencional, tradicional o innovador. Respecto de las personas es esencial exhumar las creencias básicas que los directivos tienen sobre el ser humano, pues ello determina la emoción organizacional, la cultura, la estructura organizacional, el sistema de gestión y la amplitud de posibilidades. ¿Creo que las personas son sólo mano de obra o portan capital intelectual?, ¿son esencialmente flojos y buscan oportunidades para dejar de trabajar o son movidos por motivación intrínseca y la búsqueda de espacios de autonomía responsable?, ¿creo en ellas o desconfío?, ¿debo tener

muchos supervisores para controlar el comportamiento de la gente o apelo al autocontrol adulto y ejerzo el control sobre indicadores de gestión más que sobre personas?

Una visión tradicional y depreciativa de las personas conduce a una organización defensiva, timorata, que invita a la mediocridad y al mínimo esfuerzo, perfilando un futuro organizacional complejo. Una visión emergente y apreciativa de la contribución de las personas conduce a condiciones organizacionales positivas que fomentan el despliegue de las competencias personales para el alto desempeño y de dinámicas de relación creativas y generadoras de alto valor económico, cultural, grupal e individual, en la cuerda de la humanización del trabajo.

Cuerpo, emoción y mente organizacional se integran y sintetizan en la percepción del espíritu organizacional, que puede estar signado por el fundado orgullo de lo que se ha construido con otros o por una cierta vergüenza y desesperanza organizacional. Es la sensación sentida de las personas respecto de su empresa y da cuenta de la mística, la pasión y el sentirse parte una fuerza colectiva que hace cosas importantes como organización.

Si su empresa fuera al médico, ¿cuál sería el estado de salud del cuerpo organizacional?, ¿la emocionalidad organizacional favorecería las condiciones para un alto desempeño o presentaría trastornos de ánimo?, ¿la mente organizacional y su sistema de creencias estarían alineados con los planes estratégicos o se estaría pidiendo que la gente invente imposibles?. Finalmente, ¿cómo estaría el espíritu y la mística de su organización?, ¿estaría orgulloso de si y viviría en expansión permanente? ¿o languidecería en la inercia de la visión tradicional y los resultados que no repuntan?

Ver la empresa como un ser vivo permite identificar síntomas de lo que no se hace bien, evidenciar lo que sí funciona adecuadamente y determinar los motores de cambio en los 4 dominios organizacionales, mirando integradamente las oportunidades de expansión. Concebir la organización como un ser vivo es uno de los pasos para humanizar la gestión organizacional.

3. La gestión de la energía organizacional como determinante de los resultados

Lo que circula por el cuerpo organizacional es energía, al menos de 3 tipos: energía individual, energía grupal y energía emergente derivada de dinámicas de alto desempeño. Verlo de este modo resignifica las tareas del equipo ejecutivo y de los líderes. La principal responsabilidad de los líderes es facilitar y fomentar el despliegue de la mayor cantidad de energía posible, tanto en personas como en equipos, y conducirla hacia el logro de las metas organizacionales. Visto así, las decisiones son aceleradoras o inhibidoras de energía y los procesos organizacionales se evalúan en función de su capacidad para permitir el flujo energético, con la menor cantidad de obstáculos y restricciones posibles.

Así como en las personas, la energía de las organizaciones se mantiene alta cuando existe control de las emociones, lo que se hace crítico a 2 niveles: el autocontrol emocional de los líderes por su responsabilidad en la creación del espacio emocional de los equipos y la mantención de la positividad como la emoción organizacional predominante en el clima laboral.

Nuevamente se replican los clústers energéticos y las bandas de gestión organizacional. La banda energética que restringe (energía negativa, liderazgo tradicional, ambientes tóxicos o tensos, ausencia de creatividad y resultados mediocres) y la banda energética que expande (energía positiva, liderazgo apreciativo, ambientes favorables, creaciones expansivas y resultados

sobresalientes). Las organizaciones no administran tiempo, administran energía y en ella moran los resultados sobresalientes.

4. La dinámica relacional como fundamento de los resultados organizacionales

Una organización es una construcción humana cuya efectividad está determinada por el tipo y calidad de relaciones que se establezcan al interior de los equipos. Así lo demostró Marcial Losada, quien realizó la investigación científica más completa conocida hasta la fecha sobre equipos de alto desempeño. Sus resultados mostraron que las únicas dos características matemáticamente comprobables que diferencian a los equipos de alto y de medio desempeño, y que permiten predecir los resultados sobresalientes, son la conectividad y tasa de positividad/negatividad (P/N).

Por resultados, entendió 3 variables: rentabilidad, satisfacción del cliente y clima laboral. Definió conectividad como el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo y conceptualizó la tasa de P/N como el elemento esencial en la creación del espacio emocional de los equipos de alto desempeño. En éstos las comunicaciones y los contenidos de las coordinaciones entre las personas estaban marcadas por lo positivo y las emociones expansivas, aquellas que abren espacios de posibilidad, en una razón de 6:1 respecto de la negatividad y las emociones restrictivas.

La siguiente pregunta que se hizo Losada fue cuál sería el límite mínimo de la tasa P/N que diferencie las dinámicas de relación de los equipos con alto y medio desempeño. Sus investigaciones concluyeron con el siguiente resultado: el límite de la tasa de P/N sobre el cual se observa alto desempeño es de 2,9. Este límite ha sido reconocido en el mundo científico como Losada Line.

La Losada Line regala dos conclusiones sorprendentes: la primera muestra que 2,9 de P/N es el punto matemático donde las dinámicas de interacción de los sistemas humanos cambian de una dinámica de punto fijo o de ciclo límite, propia de los equipos de desempeño medio, a una dinámica compleja o patrón de orden complejo, propia de los equipos de alto desempeño. La segunda es aún más significativa: sobre la Losada Line los sistemas humanos florecen y, bajo ella, languidecen.

¿Será que la Losada Line representa un patrón generalizable de comportamiento floreciente-constructivo o languidecedor-destrutivo en cualquier sistema vivo? Es una pregunta desafiante, pues, si así fuese, la tasa P/N se alzaría como un indicador de resultados de la expansión de las personas, los grupos y los sistemas humanos. Su contribución es revolucionaria en el mundo de la psicología, del management y de la gestión de personas, pues es la primera vez en la historia conocida que se logra un modelamiento matemático del alto desempeño como el que Losada ha develado genialmente.

La dinámica relacional de punto fijo es aquella donde las conversaciones del equipo están marcadas por un espacio emocional de negatividad, por lo que las posibilidades se restringen al mínimo y los espacios de innovación se clausuran. Las pocas personas que se animan a hablar dan a conocer su punto de vista y no escuchan las opiniones de los demás, se habla mayoritariamente de si mismo y no de los otros, no se observa compromiso con la meta del equipo, y finalmente termina cerrándose la discusión sobre de un tópico único, el punto fijo. No existe espacio para el disenso o para las ideas nuevas. Esta relación es la que caracteriza a los equipos de bajo desempeño.

La dinámica relacional de ciclo límite es la que define a los equipos de desempeño medio. La positividad iguala a la negatividad, lo que abre un poco

más las posibilidades. La conversación es algo más amplia, se escucha un poco más a los otros y se explora diferentes alternativas, aunque transita en una banda que tiene límites definidos por lo conocido que hace la organización. Se itera sobre lo que ya se ha hecho y se buscan mejoramientos dentro del territorio ya explorado.

Lo propio de los equipos de alto desempeño es la primacía de la positividad y la creación de un espacio emocional expansivo y confiable. Este es el terreno fértil para que las personas exploren más allá de los límites de lo conocido y se internen en la incertidumbre y lo nuevo. Inicialmente parecen conversaciones desordenadas, sin orientación y caóticas. Luego de 20 minutos el diálogo comienza a ordenarse y se revelan las nuevas posibilidades que emergen de esta dinámica de relación creativa y libre. Es lo que Losada llamó *complex order* (orden complejo), refiriéndose al orden complejo que existe en lo incierto y que una dinámica como la descrita permite develar. Son diálogos donde todos los miembros del equipo participan, con un patrón comunicacional claro: se habla tanto de si mismo como de los otros y existe un equilibrio entre las proposiciones y las indagaciones que se hacen.

Sólo en condiciones de positividad surge esta dinámica relacional, que es lo que conduce a las innovaciones y las nuevas posibilidades de negocios. Lo interesante es constatar que los resultados de alto desempeño se alcanzan develando los patrones de lo incierto y lo desconocido. Requiere esa paciencia, ese foco y esa capacidad de conducción del equipo. Se confirma algo que el sentido común dice: si quieres nuevos resultados, explora territorios desconocidos. La probabilidad de que lo nuevo surja desde lo conocido es mínima. Para entrar en la incertidumbre se requiere certidumbre y seguridad

interpersonal y esa es la que entrega la positividad y la confianza, sabiéndose parte de un equipo que emprende una tarea con un sentido compartido.

La noticia revolucionaria es que la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y el clima laboral son matemáticamente predichos por la positividad y la conectividad, es decir, pasan a ocupar el sitio de las “variables duras” y dejan su ninguneado status de variables blandas, confirmando que lo que determina el qué de una empresa es el cómo se hacen las cosas, caracterizado por la positividad y la conectividad. Notable, por decir lo menos.

5. El diálogo productivo como competencia fundante de las relaciones organizacionales

Queda claro que la conectividad, esa capacidad de conectarse y vincularse con otros, es determinante para los resultados de alto desempeño. Esto posiciona a las competencias conversacionales como esenciales para articular el diálogo del equipo. Siguiendo al construccionismo social, es básico crear una red de conversaciones positivas que se orienten a una meta compartida. No es cualquier diálogo coloquial. Busca una meta concreta y generativa, de ahí su denominación de productivo. El diálogo productivo es el que caracteriza a los sistemas que realizan innovaciones organizacionales y sociales.

Otro capítulo de este libro aborda en detalle este tema, por lo que sólo diremos que el desafío de las organizaciones es capacitar y dotar a las personas en las competencias conversacionales que permitan construir este diálogo productivo, lo que implica fortalecer algunas competencias del sí mismo y entrenar competencias relacionales. Dado que la organización es un ser vivo, la energía comunicacional que fluye representa el sistema nervioso central de la misma, razón por la cual todos los órganos, neuronas y sinapsis de este cuerpo

organizacional deben ser diestros en conectar oportuna y velozmente con los otros. Así se crea esta red energética comunicacional por la que fluyen las decisiones, las ideas y los procesos.

6. La persona como fuente generadora del conocimiento y la innovación

Bastante se escucha hablar de la economía del conocimiento, es decir, la riqueza y la rentabilidad está en la capacidad de producir ideas que se traduzcan en productos y servicios de alto valor económico. ¿De quién es la propiedad del generador de conocimiento? De cada persona. Dentro de cada uno está el cerebro y la potencialidad de toda la sabiduría, por lo que somos “dueños” de esta capacidad para generar conocimiento.

Las organizaciones progresivamente van tomando conciencia de esto, pues son testigos de que su paradigma de gestión cambió dramáticamente. Si antes las fuentes de ventaja competitiva estaban en la propiedad de los medios de producción, en el acceso al capital, en la posibilidad de acceder a tecnologías y conocimientos antes que otros y en la oportunidad de participar en redes poderosas de contacto, hoy esas ventajas han disminuido y relativizado su relevancia para dar paso a importancia de las personas como fuente generadora de conocimiento. De esta concepción económica de la contribución de las personas derivan los estrechos conceptos de “capital intelectual” y “capital humano”.

Lo interesante es que las personas no son propiedad de la empresa. Esto cambia la forma de gestión e inaugura un nuevo paradigma de relaciones laborales, mucho más simétrico, donde las organizaciones son las que deben ofrecer condiciones convocantes y atractivas para que las personas desplieguen

voluntariamente su talento y su conocimiento, que será capitalizado por la empresa.

No sostenemos la primacía ciega de las personas por sobre cualquier otra fuente generadora de valor. La contribución de las personas depende del tipo de industria en la que trabaje y de su nivel de desarrollo de competencias del sí mismo y relacionales.

Para cierto tipo de industrias, particularmente la de servicios, universidades y aquellas que dependen de productos innovadores permanentes, las personas constituyen la piedra angular de su fuente de valor y operan genéricamente como creadores de valor. En industrias productivas o aquellas más bien comoditizadas, la personas suelen jugar un papel de mantenedores de valor.

Por otro lado, hay personas muy competentes, que estén en la industria que estén generarán valor y, en lo opuesto, hay personas que por su bajo nivel de desarrollo de competencias personales tienen alta probabilidad de destruir valor organizacional, no obstante la mayoría de las organizaciones cuenta con buenos sistemas de selección para impedir el acceso de los potenciales destructores de valor a su cultura de trabajo.

Hoy es un lugar común hablar de la escasez de talento. Vemos el tema de una forma completamente diferente. El talento se despliega en condiciones organizacionales que facilitan su expresión. Esos ambientes son de confianza, donde se considera a las personas como adultos autónomos y responsables, que saben administrar sus metas, tiempos y procesos, que se mueven interiormente por el sentido del equipo y de la empresa, y que no requieren ser controlados desde la desconfianza. Generar estas condiciones de trabajo es resultado de una concepción adulta y confiada en el ser humano.

Quienes tienen una visión de la persona como alguien a quien hay que controlar para que trabaje, pues así se logra rendimiento y productividad, quienes creen que “la gente busca las oportunidades para sacar la vuelta” son los que producen ambientes marcados por el miedo, por una estructura rigurosa de supervisión y control, donde los errores son penalizados buscando a los culpables y donde se genera un clima en que es mejor ser promedio, no destacar ni mostrar capacidades particularmente buenas para no recibir la molestia de los compañeros de trabajo, el jefe o la empresa. Es una invitación a cumplir la meta y nada más.

Estos ambientes son los que priman en la mayoría de las empresas y son justamente los directivos y ejecutivos de estas compañías quienes más se lamentan por la falta de talento. Sin dudas hay trabajadores que responden a este perfil más reactivo e infantil y requieren un control tipo capataz, un trato firme y serio, y control sobre sus comportamientos. También se observa que hay un número creciente de personas y profesionales que buscan un ambiente de trabajo adulto, marcado por la horizontalidad, por desafíos exigentes y difíciles en el qué, y libertad para autoadministrar el cómo. Trabajadores con perfiles y características diferentes reclaman condiciones organizacionales diferentes. En ambientes tradicionales el talento no aparecerá por ningún lado. Sería una apuesta de alto costo para quien se atreva y con baja probabilidad de retorno.

El talento está. No están las condiciones para que se despliegue. Si no cambian las creencias de esos ejecutivos y no se dan cuenta que “los talentos” buscan ambientes adultos, valoradores de la autonomía y las posibilidades de creación, el talento seguirá faltando en sus empresas. La evidencia muestra que el talento y la innovación requieren de pasión, libertad y positividad para desplegarse.

¿Existe eso en su empresa? Si no existe, es probable que haya muchas personas talentosas asustadas y agazapadas, esperando la oportunidad de aportar valor.

El talento es abundante y está en cada lugar de las empresas. El desafío de las organizaciones es construir las condiciones positivas para que surja, tanto en lo individual como en lo colectivo. Ello no depende de fijar políticas, crear normas, cambiar procesos, incluir estas ideas en la planificación estratégica o emitir edictos organizacionales. Depende de la gestión del sí mismo de los directivos. Dan confianza quienes viven su vida en confianza. Dan positividad quienes viven con mirada positiva. Crean espacios de innovación quienes encarán su vida como protagonistas del propio aprendizaje y expansión. La falta de talento es una crisis derivada de la escasa gestión del sí mismo de quienes dirigen las empresas, pues desde su vida personal no se generan ni irradian las condiciones para que el talento se despliegue. La falta de talento, el temor, la ceguera, la soberbia o el no saber cómo evolucionar está adentro de ellos, no está afuera. Afuera hay mucho, competente, capaz, abundante y deseoso de ser desplegado.

En las condiciones organizacionales apropiadas, la persona tiene la posibilidad y el potencial de constituirse en la fuente generadora del conocimiento, la innovación y los servicios rentables. Quienes se han convertido en talentos creadores de valor viven una alta satisfacción y orgullo personal, y tiene la oportunidad meritocrática de la apertura de posibilidades. Consolidan un inefable sentimiento del propio valor personal y frecuentemente son movilizados por sentidos existenciales que van más allá de lo logrado. En esa búsqueda ascendente de nuevos referentes, el orientador es el GPS interior.

7. Gestión de los recursos y las fortalezas: una mirada apreciativa de las organizaciones

La psicología se está transformando. A la histórica mirada del vaso medio vacío y su foco en el pasado, carencias, traumas, déficits y patología, se ha agregado la mirada del vaso lleno. Vemos un giro radical en la psicología de los últimos 20 años, donde un grupo creciente de personas comienza a mirar los procesos humanos y sociales desde los recursos y fortalezas de las personas para su expansión presente y futura. Es un cambio revolucionario: de la escasez a los recursos.

Es mirar el mundo con ojos apreciativos y valoradores de lo que funciona y nos impulsa a lo nuevo y mejor. Este es uno de los principios angulares de la Psicología Organizacional Humana, pues valoramos las fortalezas y la mirada positiva de las personas y equipos como eje de la psicología y las organizaciones.

La principal idea de la gestión de fortalezas y recursos es que el cambio se acelera y viabiliza si se hace desde aquello que las personas han hecho bien. Es indagar en aquello que se ha realizado eficazmente, lo que sabemos que funciona, y poder identificarlo, nombrarlo y declararlo como fortaleza personal o colectiva. Ello produce niveles y montos de energía positiva que operan como los motores del cambio futuro y que abren posibilidades insospechadas de evolución.

El crecimiento basado en fortalezas no niega las brechas o dificultades que las personas o equipos tengan. Las aborda de un modo diferente. Es distinto decir “tengo un problema” que decir “abordaremos un espacio de posibilidades”. La sola declaración de problema lo configura y lo crea como realidad, movilizándolo a un nivel de baja vibración y concentrando la atención de las personas

sobre el problema. Se replica la lógica de punto fijo o de ciclo límite. Lo máximo que se logrará es resolver el problema.

La declaración de posibilidades crea el espacio de la innovación y lo desconocido, y atrae la energía positiva que existe en los recursos y las fortalezas. Contactado con esa energía de recursos ya probados y en la certeza de esas capacidades, se mueven y transfieren para afrontar las dificultades. Es la técnica de transferencia de recursos que creó Dilts en las actualizaciones de la programación neurolingüística. Ello permite una seguridad y positividad en el enfrentamiento de las carencias que aumenta sustancialmente la posibilidad de generar nuevos comportamientos. Es abordar el aprendizaje desde lo que se hace bien.

En términos organizacionales, es construir la cultura y los nuevos negocios sobre la expansión de las fortalezas y las competencias organizacionales, más que sólo intentar mejorar las debilidades. Es ahí donde está una poderosa fuente de energía organizacional para afrontar los desafíos futuros.

La psicología positiva, el crecimiento basado en fortalezas, la perspectiva apreciativa y la identificación y valorización de los propios recursos abren nuevas puertas para quienes contribuimos desde esta disciplina y nos regalan una mirada del mundo renovada, expansiva y plena de posibilidades, desafiándonos a encontrar las metodologías apropiadas para desplegar el potencial apreciativo de personas y equipos.

8. Personalización y rediseño de los procesos de gestión de personas

En la aplicación de estos principios de la POH a las organizaciones, quizás el desafío instrumental más importante es rediseñar los procesos de gestión de personas que hoy se aplican en las empresas. Sólo un dato. Prácticamente todos

los sistemas de gestión de personas se orientan a “reducir brechas”, lenguaje no apreciativo que conecta con lo que las personas no saben, no hacen bien y que evoca una emocionalidad negativa. Abordar las brechas es el paso 2. El paso 1 es crear metodologías para hacer el levantamiento de los recursos y fortalezas que las personas han desarrollado y diseñar los espacios de transferencia de estos recursos hacia el nuevo aprendizaje que se requiere.

En este rediseño de procesos desde la mirada de la POH es clave la personalización de los sistemas. Todo lo descrito lleva a la conciencia de las personas de su valor individual y de su contribución única y esencial, por lo que una forma imprescindible de adaptar los sistemas de gestión de personas es dando elegibilidad según las preferencias personales. Elegir qué beneficios quiero, qué modalidad de compensación me acomoda, qué posibilidades de carrera me gustaría o cuándo y cómo distribuir mis vacaciones, todo siempre con el límite del estándar de costo de la empresa. He aquí uno de los grandes desafíos futuros de las gerencias de personas. La aplicación de los principios y estándares humanos mínimos de la POH a los diferentes procesos específicos de gestión de personas la presentaremos en otra publicación.

9. Actitud personal prohumana ante la tensión organización–persona

Se constata en la actualidad una creciente tensión entre la organización y sus empleados. Varios estudios muestran que los empleadores no tienen una comprensión total de las razones por las que las personas dejan sus trabajos, mientras los trabajadores ubican al estrés organizacional como la principal razón de renuncia. Los gerentes no valoran ni ponderan en la misma medida que los empleados el efecto de la satisfacción laboral y subestiman la importancia del equilibrio laboral–familiar.

Esta evidencia devela la tensión permanente que existe entre algunos intereses de las organizaciones y los de las personas. La búsqueda de productividad, disminución de costos, hacer más con las mismas o menos personas y cualquier esfuerzo que implique crecer con la misma disponibilidad de empleados, se traduce finalmente en una tensión organización-persona, que ocurre en un delicado límite difícilmente consensuable. ¿En qué momento los esfuerzos de productividad de la empresa traspasan el límite de lo humano y comienzan a horadar los activos que representan las personas? Puede que ese límite se identifique en las empresas y que no se le dé importancia, exigiendo hasta el límite del estrés y la baja en el desempeño. Lo interesante de estos resultados es que asocian alto desempeño financiero con la percepción de los empleados respecto de su propia satisfacción y calidad de vida laboral, erigiendo este límite humano como un predictor de buenos resultados.

La discusión de lo humano sale del romanticismo y nos muestra evidencia que traspasar ese límite subjetivo y que se refleja en la percepción de los empleados respecto de su empresa, tiene efectos sobre la rentabilidad de la organización. Es un dato a tener en cuenta, pues en la medida que las organizaciones consideren los límites humanos del trabajo, logran mejores resultados.

Ante esta tensión permanente organización-persona es responsabilidad de cada psicólogo organizacional definir su propia concepción de lo humano en las organizaciones, definir su actitud personal y especificar cómo encarará las complejidades y contradicciones que significa tomar decisiones que favorecen a la empresa y desfavorecen a las personas más allá del estándar mínimo de lo humano.

Desde la POH sostenemos e invitamos a una actitud personal prohumana, entendida como aquella que busca el mejor equilibrio simultáneo entre

resultados organizacionales y bienestar de las personas, y que tiene un conjunto de estándares mínimos de lo humano que no son traspasables. Los límites superiores de esa integración organización–persona no están definidos y no tiene sentido hacerlo, pues las posibilidades son ilimitadas y depende de la creatividad personal y colectiva. La pregunta desafiante sigue siendo ¿cómo humanizamos las empresas y sus procesos de trabajo asegurando al mismo tiempo rentabilidad organizacional y bienestar de las personas?

Quienes exceden esos límites mínimos hacen un ejercicio profesional que a nuestro juicio no es propiamente psicológico y que está bajo los estándares de la consideración de lo humano.

En un mundo donde los quehaceres profesionales están muy intersectados y donde las prácticas organizacionales cada vez se definen menos en términos de profesiones y más en términos de competencias y responsabilidades, queda al criterio y libre albedrío de cada psicólogo buscar su propia orientación en el mundo organizacional. Nuestra recomendación es guiarse por su GPS interior, ese sensor personal e interno que le “dirá” si sus decisiones y su forma de actuar son consistentes consigo mismo, lo dejan tranquilo y le generan satisfacción y orgullo personal.

El éxito es balanceado cuando integra 2 niveles: cuando otros reconocen efectividad en el trabajo hecho y simultáneamente mi sensación interna sabe que ese comportamiento externo se ajusta a mi modo de concebir y vivir la vida. Si ese sensor muestra contradicción o inconsistencia, es una poderosa señal para modificar la forma de trabajar en la organización. Si el GPS interior muestra coherencia entre los resultados externos y la satisfacción interna conectada, se ha construido un camino de evolución organizacional y personal que efectivamente humaniza los procesos de trabajo y hace realidad la promesa

original de la psicología: ser expertos en procesos de cambio humano, para el bienestar de la sociedad, las organizaciones, los grupos y cada una de las personas.

Lo que he leído, ¿me hace sentido?, ¿veo espacios de mejoramiento para mi trabajo?, ¿qué ideas remecen mi actual forma de concebir las organizaciones y mis prácticas de trabajo?, ¿qué hago bien y me deja contento?, ¿qué espacios de exploración y aprendizaje se abrieron?, ¿qué nuevas posibilidades veo para mi y mi organización?, ¿quiero cambiar algo de mi actuar?, ¿qué quiero lograr?, ¿cuán lejos llegaré cuando haga los cambios que quiero hacer?

Ser psicólogo organizacional humano es proveer contextos, conversaciones, experiencias y metodologías para que cada persona encuentre una vida con sentido en el espacio organizacional que esté, de modo que se active el ciclo de desarrollo existencial que comienza con la búsqueda de la automaestría y que se articula con otros para construir innovación organizacional. Ello permitirá emprender con otras organizaciones la búsqueda de un sentido mayor y trascendente: el bien común y la expansión de la humanidad. Desde adentro hacia afuera.