

NUEVAS TENDENCIAS EN LA INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: PRESENTACIÓN

LLUÍS CASADO ESQUIUS
Psicólogo y consultor

La Psicología de las organizaciones está experimentando un cambio profundo en los últimos años. De un lado aparecen retos imprevisibles hace poco como consecuencia de los cambios en el sistema económico (globalización) y en la tecnología de las comunicaciones. Las respuestas han de ser lógicamente distintas pero además surgen de un cambio de enfoque más centrado en las personas y menos en los sistemas o métodos.

Y no nos referimos a la pugna entre distintas escuelas psicológicas que en el campo aplicado a las organizaciones ha tenido históricamente menor relevancia que en la Psicología clínica, sino a un movimiento de fondo que tiende a buscar en los procesos psicológicos y psicosociales básicos las respuestas a los retos que se plantean: el aprendizaje, las emociones, la intuición o las formas de pensamiento, se unen así, por ejemplo, a la motivación, la comunicación o el liderazgo para explicar procesos organizacionales como el cambio, la toma de decisiones o los comportamientos de equipo.

Los artículos seleccionados para esta monografía son un fiel reflejo de ello. Abordan algunas cuestiones clásicas en la Psicología de las organizaciones como la motivación o el conflicto, junto a otras que resultan típicas de nuestra época como la sostenibilidad aplicada a la gestión de los recursos humanos, o el diseño de la propia carrera profesional. En los unos y en los otros subyace un enfoque básico que busca en lo cotidiano la respuesta a los problemas organizacionales más complejos. El diálogo, las historias que nos narramos cada día para comunicarnos, los sentimientos

más básicos como el amor y el miedo, incluso el sentido común se convierten en herramientas para el éxito de las organizaciones.

Estos planteamientos aparecen ante el gran dilema del mundo del trabajo actual: como podemos compatibilizar la lógica de los resultados, que se traducen en beneficios en el sector privado y en calidad de servicio en el público, y la lógica del sistema humano, la de las personas que son la organización.

Hace más de cincuenta años que este debate está abierto y la evolución desde la concepción de los recursos humanos como un recurso análogo a los otros (capital, maquinaria) hasta hoy ha sido clara en la dirección de diferenciar las personas y otorgarles un estatuto más acorde con su condición de humanas. Pero este dilema es precisamente ahora, en la sociedad del conocimiento, cuando se convierte en la cuestión central. El aprendizaje, el conocimiento, la innovación son las palabras clave, mágicas se podría decir, para el éxito de las organizaciones a principios del siglo XXI, y resulta que todas ellas se refieren a facultades humanas que no surgen de los procesos, estructuras o tecnología, aunque todos ellos pueden facilitarlos o dificultarlos. Ello ha acabado por situar a las personas en el centro de las estrategias de las organizaciones. O al menos, así se manifiesta el discurso oficial actual. Sobre esta cuestión les recomiendo un reciente y clarificador artículo de Antonio Salcedo Fernández (2007).

En la realidad no hacen sino aflorar las contradicciones entre el discurso humanista centrado en las personas y liderado por los departamentos de

Recursos Humanos (o de personal que ahora se considera más moderno) y los consultores en comportamiento organizacional, y la lógica de los resultados, especialmente cuando éstos son medidos primordialmente mediante indicadores de eficiencia. Los ejemplos son numerosos: el ritmo lento del aprendizaje debe conjugarse con la inmediatez de los proyectos de mejora, los cambios culturales, por ejemplo tras una fusión, se pretenden rápidos, se demanda implicación y compromiso a las personas pero las reducciones de plantilla por motivos estratégicos están a la orden del día, se enfatiza el conocimiento como activo intangible mientras se prejubilaban trabajadores de poco más de cincuenta años, la formación se considera un gasto y no una inversión...

Gran parte de estas contradicciones aparecen en los artículos de esta monografía, que tienen, además, otra característica: sus autores son profesionales de la consultoría y por tanto su perspectiva es práctica, complementaria a la necesaria investigación académica. Este tampoco es un fenómeno nuevo en la Psicología de las organizaciones que ha conjugado ambas perspectivas habitualmente pero que da un tono especialmente pragmático a las propuestas que el lector leerá a continuación.

Decimos pragmático, que no superficial, ya que sus conclusiones han sido validadas con el contraste de las organizaciones clientes de las que las han extraído. La buena consultoría se basa en los procesos de aprendizaje profesional que han estudiado autores como Shönn (1983/1998), o Argyris (1999/2001) y no tiene nada que ver con los productos de moda que pretenden surgir de la nada y «venden», por ejemplo, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, y la innovación como fenómenos independientes o los gurus que pontifican sobre la complejidad con una simpleza insultante. Me permitiré una anécdota personal al respecto. Hace unos años en un congreso un colega me recomendó: «aquí hay que escoger, o asistes a un *workshop* o a un *workshow*».

Los artículos seleccionados para esta monografía, se lo aseguro, no son nada superficiales.

Inicia la monografía el artículo de Carlos Sánchez «Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?». Tema clásico donde los haya, Sánchez nos

aporta en primer lugar una clarificación de conceptos necesaria en la jungla conceptual del mundo de las organizaciones, pero especialmente nos recuerda que no todo es gestionable si hablamos de las personas y que por tanto, cualquier política de RRHH o parte de cómo somos los seres humanos o está abocada a la frustración. Este es un tema, en mi opinión, de suma trascendencia si queremos repensar eficazmente nuestros sistemas de gestión para las organizaciones en la sociedad de la información, que por otra parte nos brinda una buena oportunidad en este sentido

Siguiendo con los temas clásicos Tino Prat nos propone un análisis del conflicto desde un innovador modelo en «El desarrollo de las organizaciones visto desde el Conflict Mentoring». No se trata de un método de resolución de conflictos, o no es solo eso, sino más bien una forma de entender las relaciones humanas desde la perspectiva del conflicto, y quisiera destacar aquí, con una gran potencialidad como instrumento de prevención del conflicto. El modelo además nos depara alguna sorpresa, como el énfasis puesto en el amor como emoción básica, no solo para las personas sino también para las organizaciones. Es un ejemplo más del lento pero constante camino hacia la reivindicación de lo humano, también en el trabajo.

Las etapas evolutivas de las organizaciones han sido profusamente estudiadas por la teoría de la organización, pero Francesc Beltri nos propone una visión desde las relaciones de las personas que trabajan en la organización, especialmente desde su capacidad de diálogo y de transformar éste en acción para superar las distintas crisis de crecimiento. «Maduración y conciencia organizacional» plantea además una cuestión central para las organizaciones actuales: el papel del aprendizaje como fuente de flexibilidad y adaptación al entorno.

El siguiente artículo, «Las historias que se cuentan en las empresas» de Lluís Casado no abandona el terreno de la comunicación interna, pero desde la perspectiva de la Psicología constructivista narrativa. El supuesto básico del artículo es que en las organizaciones, como en todo sistema humano, se construye la realidad en la interacción entre las personas, y, por tanto, los sistemas de gestión deben considerar esa realidad cotidiana más allá de los datos analíticos que pretenden describir el funcionamiento de la organización. Se trata de dos enfoques, el analítico y el narrativo, que son

complementarios, el primero digitaliza la realidad, el segundo nos explica su significado para las personas de la organización.

Carlos Mendieta, en su doble condición de consultor y director de la Fundación Forum Ambiental, nos propone un creativo ejercicio de reflexión al adaptar las tres leyes del desarrollo sostenible a la gestión de recursos humanos en su artículo «Organizaciones sostenibles. Reflexiones sobre organización y desarrollo sostenible». El lector observará que el resultado de tan peculiar transposición no resulta especialmente satisfactoria para nuestras organizaciones y ello debería llevarnos a reflexionar. Por cierto, que en una línea contraria a la que plantea Mendieta recientemente Peter Senge (2007), uno de los representantes de la visión sistémica de las organizaciones, propone la aplicación de métodos de gestión para lograr un cambio sistémico ante el reto de la sostenibilidad.

Cierra la monografía Antonio Valls con el artículo «El diseño de la propia estrategia profesional» en el que se afronta una situación que también es nueva: la obsolescencia del concepto «un trabajo para toda la vida», esta vez no desde la perspectiva de las políticas de RRHH sino desde la del profesional. El neologismo anglosajón de «empleabilidad», es decir la capacidad de un profesional de «estar en el mercado laboral», pasa según Valls, por una correcta estrategia personal a lo

largo de la vida profesional que nos describe detalladamente. Como escribió Peter Drucker, el «padre» de la moderna gestión empresarial recientemente desaparecido, «los trabajadores de la sociedad del conocimiento sobreviven a las empresas y tienen movilidad. La necesidad de gestionarse a uno mismo está creando, por tanto, una revolución en los asuntos humanos». (Drucker, 1999/2000)

Bibliografía

- Argyris, C. (2001): Sobre el aprendizaje organizacional. México. Oxford University Press. Segunda edición
- Drucker, P. (2000): La gestió d'un mateix en l'economia del coneixement. Idees, nº 5
- Salcedo Fernández, A. (2007): Crítica de la gestión pura: El reto del neomanagement. Capital humano, nº 206, enero de 2007.
- Schön, D.A. (1998): El profesional reflexivo. Barcelona. Paidós
- Senge, P., Lichtenstein, B., Kaeufer, K., Bradbury, H., Carroll, J.S. (2007): Colaborar para lograr un cambio sistémico. Harvard Deusto Business review, nº 155, marzo de 2007.
- Lluís Casado Esquius. Coordinador de la monografía.