

Liderando grupos en las organizaciones del siglo XXI

Sergio D. Satulovsky
Gabriela Vera

Liderando grupos en las organizaciones del siglo XXI

*Nuevos estilos de liderazgo
para disminuir el sufrimiento en el trabajo*

 **Lugar**
Editorial

Satulovsky, Sergio D.

Liderando grupos en las organizaciones del siglo XXI : nuevos estilos de liderazgo para disminuir el sufrimiento en el trabajo / Sergio D. Satulovsky ; Gabriela Vera. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2017.

136 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-950-892-546-6

1. Liderazgo. 2. Psicología de las Organizaciones. 3. Recursos Humanos. I. Vera, Gabriela II. Título

CDD 158.4

Edición: Juan Carlos Ciccolella

Diseño de tapa: Silvia Suárez

Ilustración de tapa: *Liderando*, por Carol Alvarez Brantes. Artista plástica chilena, nacida en Viña del Mar. Reside en Argentina hace más de 10 años.

carolclaudia73@gmail.com

La obra representa al líder trabajando con el grupo, de cara al mismo, visualizando así lo no dicho, lo no evidente, más allá de lo explícito de los distintos esfuerzos que pone cada integrante. A su vez, ayuda al grupo a recuperar el sentido lúdico del trabajo –representado por los juguetes–, más allá de lo económico que les ofrece el sustento –representada por los signos \$ del piso–. Los edificios en forma de libro representan a las tareas, enmarcadas en un ámbito de continuo aprendizaje. El corazón representa que todo esto, en conjunto, da por resultado un grupo que ama y disfruta lo que hace, a la vez que la trama vincular se reconstruye.

© Sergio D. Satulovsky y Gabriela Vera

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN 978-950-892-546-6

© 2017 Lugar Editorial S. A.

Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires

Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555

E-mail: lugar@lugareditorial.com.ar / info@lugareditorial.com.ar

www.lugareditorial.com.ar

facebook.com/lugareditorial

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en la Argentina – *Printed in Argentina*

*La fuerte determinación de un líder, definirá
el impulso dinámico de una organización.*

Daisaku Ikeda

Contenido

Prólogo <i>por Gladys Adamson</i>	9
Introducción	15
PARTE 1. El líder y los grupos	
Problemáticas comunes en el liderazgo de equipos	23
¿Qué es liderar? ¿Qué es ser líder?	25
¿Qué pasa con los grupos en las organizaciones?.....	33
Comprendiendo el contexto.....	35
Conociendo más sobre cada generación.....	41
Las generaciones y lo líderes	49
Características de los nuevos líderes	51
La riqueza de la diferencia.....	57
PARTE 2. Relato de una experiencia real	
Iniciando el recorrido.....	63
Necesidad de la empresa	66
¿Se demandaba un psicólogo social?	69
¿Qué ocurría?	71
Trabajando otros niveles.....	85
¡Terminamos la iteración! ¿Y ahora qué? Una reunión de retrospectiva	91
¿Qué suele ocurrir en estos espacios grupales?	93
La segunda reunión de retrospectiva.....	97

La experiencia.....	99
¿Qué se trabaja en una retrospectiva?.....	102
No todo son rosas	108
¿Qué pasa con los roles?.....	114
Más allá de las fronteras.....	122
Los grandes ignorados	124
¿Qué suele ocurrir con la comunicación?.....	125
El camino a la ISO.....	130
Conclusiones	133
Bibliografía.....	135

Prólogo

Gladys Adamson

En la comunidad académica no está bien visto que uno se involucre afectivamente en sus exposiciones. Sigue en este aspecto ligada a la vieja aspiración de la ciencia clásica de una *ciencia sin sujeto*.

Lo que me acontece al escribir este prólogo es que se trata de un libro que vi nacer, crecer, exponerse en jornadas y congresos internacionales y salir cada vez más fortalecido. Esta producción tuvo que enfrentar un prejuicio muy generalizado en el ámbito de las ciencias sociales y psicológicas, que consiste en que trabajar con los empleados de una empresa es colaborar con la patronal para que sean más y mejor explotados, ya que estarían satisfechos con el clima laboral logrado y por lo tanto no protestarían. Esto es totalmente erróneo. Desde la psicología social, potenciar a los grupos, trabajar en equipo, ayuda a fortalecer la autonomía del grupo en la empresa, lo cual los puede llevar a organizarse mejor e implementar la mejor estrategia para pedir aumentos salariales o mejoras de sus condiciones laborales.

Dentro de las problemáticas que se presentan en las organizaciones, los autores señalan los desafíos que surgen

a partir del contexto. Apuntan que el desarrollo tecnológico ha acentuado las brechas generacionales y por primera vez en la historia de las organizaciones estas albergan a profesionales con más de 40 años de diferencia en sus edades. Ello, sumado al avance de la mujer en el ámbito laboral, conduce a conflictos de convivencia. Estas diferencias vuelven necesario trabajar sobre la diversidad y la necesidad de colaboración a fin de seguir innovando, compartiendo y aprendiendo en la organización tanto en modalidades presenciales como virtuales.

Los autores analizan las diferentes características de las distintas generaciones y dada esta compleja situación tanto de la organización como del contexto, culminan con el perfil que se requiere de los nuevos líderes del siglo XXI.

La Parte 2 del libro, “Relato de una experiencia real” de Sergio Satulovsky, surge a partir de una investigación-participativa llevada a cabo en la Escuela de Psicología Social del Sur durante el cursado del segundo año de la carrera. Ya allí su rigurosidad y conclusiones eran de una potencia contundente en su objetivo: *aliviar el sufrimiento humano tan extendido como naturalizado en las empresas.*

Una técnica psicosocial que no tiene recetas y que exige creatividad genera incertidumbre. Alcanzar la certidumbre necesaria para operar se facilita al recibir la supervisión del equipo de coordinación y el apoyo del grupo al que se pertenece. Ello implica compartir la racionalidad de la estrategia y de la táctica de la intervención, incluyendo también ese microcosmo subjetivo que se desencadena en dicho acto: afectos, ansiedades y fantasmas que ineludiblemente forman parte en esa producción

colectiva de saber qué es la supervisión y el aprendizaje en la formación.

Desde la misma Introducción de este libro se apunta al corazón de las condiciones de sufrimientos subjetivos en las organizaciones: la disociación de *pensar, sentir y hacer*; en otras palabras, la fragmentación del *Esquema Referencial*¹ subjetivo en sus integrantes.

Señala Sergio en dicha Introducción que ante la carencia de instrumentos para coordinar un grupo, las personas que están a cargo de un equipo salen a buscar recetas que luego no funcionan. Es que no existen recetas para el *saber hacer* con los grupos. Este *saber hacer* se desarrolla a través de la propia experiencia y participación en un grupo donde hayan operado los *dos organizadores grupales: la mutua representación interna* que inicia una trama vincular fluida y confiable (dialéctica) y el *organizador tarea*² que implica compartir un objetivo o proyecto en común.

Es necesario decirlo: el *saber hacer* con los grupos requiere una formación en psicología social que incluye ineludiblemente la práctica en grupos operativos. Es un saber que se desarrolla por experiencia. No se puede transmitir, solo se pueden crear las condiciones para que el saber se desarrolle allí.

La formación de un profesional con las múltiples cualidades que señala Sergio: comprender el proceso grupal,

1 *Esquema Referencial*: designa según Enrique Pichon-Rivière una estructura subjetiva, propia de cada sujeto que alberga dimensiones cognitivas, afectivas y de acción singulares. En su artículo “Técnica de los Grupos Operativos” lo define como: *conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y hace.*

2 Organizadores grupales: 1) Mutua representación interna-vínculo y 2) Necesidad-Objetivo-Tarea-Proyecto.

trabajar las ansiedades, la capacidad de escucha, poder hacer manifiesto lo latente, decodificar el lenguaje corporal, reitero, requiere un entrenamiento como integrante de un grupo operativo³.

Me resultó especialmente reveladora la Parte 2 del libro ya mencionada y sobre todo el apartado que se tituló “¿Se demandaba un psicólogo social?” porque es allí donde se visualiza la necesidad de vencer el prejuicio frente a la psicología social ya que es la única que puede dar respuesta a las problemáticas emergentes en la experiencia relatada: resistencia al cambio, elevación de ansiedades y temores, ausencia de grupo y vínculos, sufrimiento subjetivo e inoperancia.

Poder percibir y escuchar los temores y ansiedades de los integrantes de un grupo es vital para ser albergados por el líder y a partir de allí producir un grupo *albergante*, una trama vincular confiable.

Pero este libro no solo aborda lo grupal sino que amplía la mirada hacia la organización. Resulta así muy interesante la referencia a C. Dejours y su planteo de que no hay relación individual con una tarea, ya que se trabaja siempre para alguien, con otros, para las autoridades y para los que se beneficiarán con el producto. Es necesario entonces considerar no solo la cooperación grupal, su horizontalidad, sino también incluir la cooperación con los jefes y los subordinados, y además la cooperación transversal con el cliente (interno y externo).

Vivimos en una sociedad capitalista cuya lógica interaccional acentúa el individualismo, la competencia, la rivalidad y la diferencia en términos de *status* (si se es diferente, alguien es superior y alguien inferior). Los con-

³ Técnica creada, conceptualizada y transmitida por Enrique Pichon-Rivière.

juntos humanos y sus problemáticas son emergentes de esta situación de capitalismo globalizado⁴.

El libro es un muy buen ensamble entre las problemáticas que se presentan en las organizaciones y el gran aporte que puede hacer la psicología social de Pichon-Rivière a la resolución de los mismos en pos de la disminución del sufrimiento humano en las organizaciones.

⁴ Muy diferente es en los pueblos originarios donde por ejemplo los wichis, los tobas y los guaraníes se van mezclando a través de casamientos y relaciones de parentesco. En una intervención allí, la presentación de los integrantes del grupo siempre fue en referencia a la comunidad: *yo soy de la comunidad wichi, yo nací en la comunidad, yo vivo en la comunidad, etc.*

Introducción

Sergio D. Satulovsky

En la actualidad es común encontrarse con gente que está a cargo de un grupo humano en alguna organización y que se siente desinstrumentada ante el desafío que tienen por delante. Esto puede darse, entre otros casos, en personas que son (o han sido) muy buenos técnicos y fueron ascendidos a una categoría de liderazgo que los lleva a enfrentarse con otra realidad más allá de la realidad técnica: la realidad humana.

De ahí que busquen, en estos tiempos de inmediatez, respuestas que desde su perspectiva les brinden soluciones inmediatas. Un ejemplo sería una situación como esta: *“Mi jefe me anunció que me han ascendido y a partir del próximo mes seré Jefe de Área. ¡Me anotaré en un curso de liderazgo para contar con herramientas de cómo ser líder y así mi grupo me respetará!”*.

Este tipo de salidas, basadas en una ilusión de conocimiento con un pensamiento mágico, que “me salvará de todos los problemas con los que me enfrente”, es un camino que muy seguramente lleve al sufrimiento en el trabajo.

Christophe Dejours (2006), al referirse al sufrimiento en el trabajo, sostiene que el sufrimiento designa, en una

primera aproximación, al campo que separa la enfermedad de la salud. En una segunda acepción el sufrimiento designa un campo más restrictivo. Se concibe como una noción específica válida en psicopatología del trabajo.

Entre el hombre y la organización prescripta del trabajo hay a veces un espacio de libertad que autoriza una negociación, invenciones y acciones de modulación del modo operatorio, es decir una intervención del operador sobre la organización del trabajo para adaptarla a sus necesidades, incluso para tornarla más acorde a su deseo. Cuando esta negociación es llevada a su límite extremo, y cuando la relación hombre-organización del trabajo se bloquea comienza el dominio del sufrimiento y por tanto, de la lucha contra el mismo.

El espacio propio de esa negociación puede ubicarse con mayor precisión si uno se remite a la distinción entre organización prescripta del trabajo y organización real del trabajo. Siempre existe una brecha propicia a la negociación y a la adaptación, referida tanto a la organización misma del trabajo como al operador. Las dos finalidades explicitadas son: por un lado la de mejorar la calidad del trabajo, y por el otro, minimizar la carga de trabajo (a pesar de las exigencias de la calidad). Cuando la relación hombre-organización del trabajo se bloquea, el único margen que queda es la adaptación del hombre al sufrimiento: es el terreno propio de las defensas contra el sufrimiento.

Si bien algunas metodologías de trabajo proponen cambios a las formas de trabajo tradicional, proponiendo espacios grupales, no siempre esto se traduce en una disminución del sufrimiento. ¿Por qué? Pues básicamente por que se disocia el sentir-pensar-hacer. Se trabaja en grupo focalizándose en los procesos o en las técnicas de

liderazgo aprehendidas en los talleres y cursos, en lo que se debe hacer como buen líder, a los fines de mejorar lo que se hace definiendo nuevos “*deber hacer*”.

Al leer los comentarios y preguntas de la gente que tiene estas problemáticas en los foros profesionales, se descubre cierta ansiedad por el hacer. Un ejemplo de esto pueden ser los siguientes post recopilados de varios foros profesionales en la web:

- “*Gente, quisiera saber... ¿cuáles son los tips para implementar estas reglas de forma exitosa?*”
- “*¿Cuáles son las mejores prácticas recomendadas para aplicar esto y que sea exitoso?*”
- “*¿Cómo hago para lidiar con estos jovencitos de la Generación Y?*”

En estas preguntas se puede ver que estas personas están buscando genuinamente una guía para implementar sus herramientas, pero además agregan que quieren que sea exitosa. O sea: se busca una receta para el éxito.

Bien sabemos que no podemos asegurar el éxito total de algo, con lo cual si nos centramos en buscar el éxito, lo más probable es que tengamos asegurado el camino al sufrimiento en el trabajo, por estar atrapado en la ilusión exitista.

Desde mi experiencia les podría responder a estos colegas que la receta, no sé si para el éxito –quizás se dé–, es justamente que ¡no hay recetas!, y si la creásemos, podríamos decir: *que sientan, que piensen y que hagan con sus grupos o equipos.*

Integrar el sentir, el pensar y el hacer no es una tarea fácil de realizar, pero puede llegar a ser la clave para que un líder del siglo XXI genere disminución del sufrimiento en el trabajo para él y los integrantes de los grupos o equipos que lidere y, tal vez, por consecuencia, le traiga el éxito en la aplicación de las herramientas seleccionadas.

No hay dos grupos que sean iguales, puesto que cada grupo está compuesto por personas, y bien sabemos que no existen en el mundo dos personas iguales. Cada una tiene su propia subjetividad, su propia historia y su propia forma de ver el mundo y de comprender el porqué de las cosas. Así que esta suma de singularidades nos dará un grupo singular basado en la *diferencia*.

La clave para que un líder pueda aplicar exitosamente sus herramientas, no está en las recetas de cómo usar las mismas, si no en que comprenda la importancia y el peso de la *dimensión humana en cada grupo que lidera*. El líder del siglo XXI debe aprender a comprender el proceso grupal de cada uno de sus grupos o equipos.

Comprender el proceso grupal traerá aparejado –saber que se dice en los silencios– decodificar el lenguaje corporal de cada uno de los integrantes en cada uno de los espacios grupales. Comprender el devenir grupal, poder trabajar las ansiedades, poder acompañarlos y adaptar las herramientas que se tienen para que ese grupo pueda trabajar feliz y realizar la tarea. Que se sientan cómodos y que no sientan que van al trabajo a sufrir, a cumplir con una serie de pasos de procesos y tareas que le son impuestas y que les resultan ajenas y repetitivas.

Se requiere mucha capacidad de escucha, capacidad de observación y de interpretación para poder hacer

manifiesto lo latente en el proceso grupal, teniendo una mirada *más allá* de lo evidente.

En este libro nos proponemos el objetivo de poder transmitir este tipo de experiencias vividas en distintos grupos. Está compuesto de dos partes principales. En la primera revisaremos los conceptos de liderazgo, diferencias generacionales, expectativas de cada generación, el trabajo intergeneracional y cómo ser un líder en una organización con grupos intergeneracionales en el siglo XXI. En la segunda parte, articularemos conceptos con una experiencia real, aplicando los conceptos propuestos.

Parte 1
El líder y los grupos

Gabriela Vera y Sergio D. Satulovsky

Problemáticas comunes en el liderazgo de equipos

Cuando un nuevo líder ha llegado a su puesto se puede encontrar, por ejemplo, con alguna de las siguientes situaciones incómodas:

- ✓ Ser el jefe de los que hasta entonces eran sus compañeros.
- ✓ Sentir que no tiene las herramientas para enfrentar y coordinar el grupo.
- ✓ Esperar un manual o guías de instrucciones para desempeñar el puesto.
- ✓ Comenzar a liderar un grupo ya constituido.
- ✓ Comenzar a liderar un grupo muy dividido.
- ✓ Comenzar a liderar un grupo de gente de mayor edad.

Y ahí surge la pregunta: ¿Qué hago frente a esto? Esta pregunta y la búsqueda de soluciones mágicas e inmediatas

los puede llevar a refugiarse en técnicas de liderazgo dictadas desde el más puro *management*, apuntando al éxito de la organización y, a veces, hasta descuidando a las personas que componen esos grupos, que son consideradas solamente como *recursos* y olvidándose de la palabra que le sigue: *humanos*.

Para poder enfrentar estos problemas básicamente hay que comprender *qué se quiere hacer, y con quién*.

¿Qué se quiere hacer? Pues liderar un grupo o equipo. Perfecto, entonces tenemos que preguntarnos: ¿Qué es liderar? ¿Qué es ser líder?

¿Con *quién lo queremos hacer*? Pues con un grupo humano. Entonces: ¿qué es un grupo humano?

Al poder responder estas preguntas, ya podremos saber cómo realizar la tarea propuesta, que para este caso es coordinar, facilitar, ser líder de grupos o equipos en el siglo XXI.

Con referencia a la pregunta: “¿qué es un grupo?”, la desarrollaremos en la parte segunda del libro, así que nos centraremos ahora en las otras preguntas.

¿Qué es liderar? ¿Qué es ser líder?

Una de las definiciones existentes, dice que *liderar es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas*¹.

Se entenderá al liderazgo –dentro de la organización– como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Dentro de este concepto, el liderazgo involucra a otras personas: a los liderados. A su vez, entraña una distribución desigual del poder entre el líder y los miembros del grupo.

El líder debe crear oportunidades, liberar potenciales, retirar obstáculos, motivar el crecimiento. Se trata de fijar metas y aceptar las sugerencias de los trabajadores. Puede pues proponer un estilo participativo y democrático, o también todo lo contrario.

Existen muchas clasificaciones de liderazgo. Aquí tomaremos algunas de las conocidas, sin pretender entrar mucho en detalle sobre cada una, solo a modo de referencia. Estos son algunos de los estilos de liderazgo más

¹ Wolman, Benjamin B. (ed.). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. México, Trillas, 1999.