

**ENTIDADES CONSCIENTES**

G. Bateson, define a las organizaciones como entidades conscientes, con capacidad para generar y absorber información, para el feedback y para la autorregulación.

**SITIOS WEB**

www.evolucionar.com.ar  
www.on-consultoria.com  
www.gestaltmontevideo.com



ABEL SADE

“En las empresas pasan una enormidad de cosas de las cuales no somos conscientes porque el sistema trabaja con sus propias leyes”

En lo que va de este año, la dupla Feld-Sade hizo alrededor de 10 Configuraciones en distintas organizaciones uruguayas.

Para Sade -que además es gerente general de Suat y presidente de la Fundación Logros-, se trata de una herramienta que pone el énfasis en el “capital humano”, un término que dijo, “evidencia la extraordinaria línea divisoria” entre la forma en que antes los empresarios miraban a los empleados y cómo son valorados ahora.

“Que hoy se hable de capital humano es muy importante porque implica que el trabajador en tanto

**Las Configuraciones ayudan a propiciar un mayor involucramiento de las partes y a administrar los recursos de capacitación**



**ENCUBIERTAS.** Las Configuraciones se pueden hacer manteniendo en reserva el nombre de la empresa involucrada

persona vuelca lo mejor de sí cuando está en la empresa, no se limita a lo que aprendió en la escuela o la universidad, sino que aporta toda su intuición y su capacidad creativa e innovadora. Desde el punto de vista de la empresa, este tipo de aportes implica mayores grados de involucramiento del personal, una actitud que hace 50 o 60 años no era esperada”, explicó Sade.

Otro fenómeno tiene que ver con que en la medida que hay una visión del ser humano mucho más completa en cuanto a su vínculo con la organización, se rompió aquel paradigma que decía que los empleados tenían que dejar sus problemas personales en la puerta de la empresa.

“Hoy estamos integrando al capital humano, es decir a la persona con toda su integralidad. El tema es

cómo se las ingenian las empresas para lidiar ya no sólo con el coeficiente intelectual de sus empleados, sino para incorporar la inteligencia emocional, la innovación, y la creatividad”, comentó.

Según Sade, los directores deben lograr que los empleados articulen conocimientos para que emerjan aspectos de la personalidad, a la vez que deben lidiar con un conjunto de variables y dimensiones que pasan por los sentimientos y las emociones, dos aspectos que antes no integraban el libreto empresarial.

“Este es el gran desafío dado que si no se trabaja con esos aspectos es muy difícil lograr que el empleado se sienta distendido y encuentre un espacio en el que volcarse en toda su dimensión”, puntualizó Sade.

Explicó además que la antigua división entre trabajo físico y tra-

bajo intelectual dio lugar a una comprensión más global de las necesidades tanto de las personas como de las organizaciones que, como sistemas que son, están reguladas por leyes aún cuando solemos ser inconscientes de esas normas.

“Esta idea es replicable para las organizaciones. En ellas pasan una enormidad de cosas de las cuales no somos conscientes porque el sistema funciona con sus propias leyes. El problema se da cuando no nos damos cuenta de cosas que están pasando y son importantes para la vida de la institución”, sostuvo Sade.

**EXPERIENCIA**

Para los profesionales o encargados de Recursos Humanos, las Configuraciones Sistémicas representan una herramienta por demás útil.

Según la jefa de Recursos Humanos de Nuvó Cosméticos, Laura Lorenzo, se trata de una posibilidad de hacer visible lo invisible y comprender desde otro lugar, todos los aspectos que tienen que ver con el comportamiento y el relacionamiento entre las personas.

“Se trata de una técnica muy novedosa porque generalmente cuando hablamos de capacitación lo hacemos desde un lugar muy tradicional. Con las Configuraciones se logra trascender esa frontera racional, a la vez que aportan un diagnóstico de la situación y propician el trabajo y el compromiso de todas las partes”, afirmó Lorenzo, quien también agregó que es importante preparar a las personas para que puedan visualizar situaciones complejas o conflictos ocultos.

**para qué sirven**

**DIAGNÓSTICO**

Las Configuraciones Sistémicas son un método diagnóstico de fácil entendimiento que muestra posibles líneas de solución y de cambio en el marco de los sistemas organizacionales; incluso los sistemas familiares de las personas que forman parte de la organización.

**ANÁLISIS Y SOLUCIONES**

El propósito de las Configuraciones es analizar alternativas para un cambio posible, diagnosticar problemáticas y estudiar diferentes opciones, ayudando a descubrir las mejores estrategias para implementar las soluciones que aparecen en la imagen final.

**EFFECTOS**

En muchos casos, las configuraciones sin una solución visible aparente terminan teniendo efectos sorprendentes en la vida del individuo, el grupo y la organización.

**CUÁNDO USARLAS**

Se han utilizado Configuraciones con éxito para revisar cuestiones relacionadas con la estructura organizacional, el liderazgo, la estructura organizacional, el reconocimiento de los empleados, el desarrollo de una estrategia particular, la preparación para enfrentar negociaciones, la resolución de conflictos, el análisis de proyectos, las dinámicas en empresas familiares, el diagnóstico de funcionamiento de una organización, el estudio de marcas o productos, la supervisión de asesores y el reemplazo de ejecutivos.

## OTRAS ALTERNATIVAS: TALLERES VIVENCIALES Y GESTALT

Además de las Configuraciones Sistémicas, pueden establecerse diagnósticos para abordar los conflictos ocultos en las empresas mediante otras técnicas, que a pesar de tener matices, mantienen un perfil sistémico común.

Para intentar cambiar la mirada de quienes toman decisiones, la consultora ON, propone la realización de Talleres Vivenciales. Uno de los socios de ON, Esteban Pino, definió a esos talleres como “un espiral dialéctica” en el que se aprende desde la experiencia para pasar luego a la observación y el análisis de lo experimentado. A partir de allí es posible formar conceptos y aplicarlos. “Lo que proponemos con los

talleres vivenciales es experimentar situaciones que permitan aprender de una manera más efectiva”, aseguró Pino.

Estas instancias, también llamadas Teambuilding tienen lugar fuera de la empresa, en un espacio sin jerarquías y con un clima distendido. “Se trata de un ambiente seguro, donde los errores que podamos cometer nos sirvan para no repetirlos en la empresa. Es mucho más económico tomar una decisión inadecuada en un carrera de aventura (y aprender del error) que tomar una decisión inadecuada en la empresa en tiempo real. En estos talleres hacemos las analogías de las diferentes actividades y el compor-

tamiento de las personas en las empresas”, explicó el experto.

Por su parte el Centro Gestaltico de Montevideo (CGM) tiene desde hace siete años un área especializada en la aplicación del enfoque gestáltico en empresas.

Dirigida por el psicólogo Alejandro Spangenberg, esta área nuclea a un grupo de profesionales de la administración y la economía, que integran la Gestalt con lo organizacional.

El trabajo se centra en intentar que los miembros de una empresa, se permitan alcanzar sus mayores potencialidades, tomando contacto con las formas o mecanismos que utilizan para no hacerlo. El foco es-

tá puesto en cómo hacen para no ser efectivos, para no sentirse plenos. Según explicó a *Café & Negocios* Gustavo Nisivoccia, del área Organizacional del CGM, estas “interrupciones” o mecanismos aprendidos se expresan en la cultura de la organización, logran formas de funcionamiento que en algún momento pueden llamar la atención de sus miembros por sus costos personales y grupales, los que suelen traducirse en un mal ambiente de trabajo, escasa productividad, alta tasa de errores, desmotivación; y en lo personal se manifiestan en diferentes formas de sufrimiento como estrés y depresión.

El CGM trabaja con grupos de

dirección o socios en la búsqueda de mejores niveles de integración y confianza, sobre culturas agresivas en la búsqueda de mejores niveles de comunicación y participación, y dando soporte al desarrollo de equipos de proyecto de alto desempeño, así como apoyo a equipos de consultoría en su relacionamiento con clientes. También realiza cursos de formación dirigidos a organizaciones públicas o privadas (empresarios, sindicalistas, gerentes, profesionales de Recursos Humanos, miembros de equipos, consultores, etc.), así como intervenciones específicas en organizaciones, o en el acompañamiento de procesos personales (coaching).