

**Urrets Zavalía, Camila**

---

**Cultura organizacional y  
estrategias orientadas a  
generar un clima de trabajo  
saludable: una experiencia  
en el área de recursos  
humanos de una  
PyME**

**Tesis para la obtención del título de  
grado de Licenciada en Psicología**

Directora: Barrionuevo, ,María Eugenia

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA  
*Universidad Jesuita*

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL - LABORAL**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**Sistematización de prácticas**

*“Cultura organizacional y estrategias orientadas a generar un clima de trabajo saludable: una experiencia en el área de recursos humanos de una PyME”*

**Alumna:** Urrets Zavalía, Camila

**D.N.I.:** 42.854.774

**Clave de alumna:** 1912434

**Directora:** Esp. María Eugenia Barrionuevo

**2025**



***“Cultura organizacional y estrategias orientadas generar a un clima de trabajo saludable: una experiencia en el área de recursos humanos de una PyME en la Ciudad de Córdoba”***



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA  
*Universidad Jesuita*

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL - LABORAL**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**Sistematización de prácticas**

*“Cultura organizacional y estrategias orientadas a generar un clima de trabajo saludable: una experiencia en el área de recursos humanos de una PyME”*

**Alumna:** Urrets Zavalía, Camila

**D.N.I.:** 42.854.774

**Clave de alumna:** 1912434

**Directora:** Esp. María Eugenia Barrionuevo

**2025**

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron a lo largo de mi carrera.*

*En primer lugar, a Euge, mi directora de tesis, por su invaluable apoyo en este último tramo. Sus correcciones y supervisiones fueron faros que me guiaron en el análisis de mi experiencia de prácticas. Cada detalle en sus observaciones reflejó su dedicación y atención, iluminándome para aplicar todo lo aprendido durante la carrera y más.*

*A mi familia y a mis amigas por su constante apoyo y motivación. Su presencia fue fundamental en toda mi carrera. ¡Fueron y son, junto con mi novio, mi motor y lo que me da vida siempre!*

*A mi compañero de vida, Danilo, por escucharme y por muchas veces darme el aliento que necesitaba desde el día uno, cuando ni siquiera sabía qué carrera iba a estudiar. Agradezco las innumerables veces que se sentó al lado mío simplemente a acompañarme y escucharme leer o repasar.*

*A mis amigos de la facultad, por hacer este trayecto no solo un espacio de aprendizaje, sino también un lugar de risas y disfrute. Me llevo amistades para toda la vida y colegas para compartir el camino profesional.*

*A los profesores, por la dedicación que brindaron en cada clase, y a la facultad, por ofrecerme tantas oportunidades a través de prácticas y trabajos prácticos. Ellos lograron que la teoría cobrara vida, transformando conceptos en herramientas valiosas....*

*Realmente disfruté mucho cada momento de esta carrera. Siento que no sólo crecí mucho y me formé como profesional, sino también como persona. La carrera me brindó muchas herramientas que hoy me ayudan a seguir creciendo, a cuidarme y a vincularme de manera significativa con quienes más quiero.*

*A cada uno, ¡Muchas gracias!*

## **ÍNDICE GENERAL**

1. ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS	7
2. INTRODUCCIÓN	9
3. CONTEXTO DE PRÁCTICA	11
3.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LABORAL	12
3.2. CONCEPTO DE SALUD MENTAL Y ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL-LABORAL	14
3.3. DISPOSICIONES DEL EJERCICIO	17
4. CONTEXTO INSTITUCIONAL	18
4.1. ESTABLECIMIENTO DE PRÁCTICA	19
4.2. ACERCA DE MI FUNCIÓN EN LA INSTITUCIÓN	21
4.3. ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN	22
5. EJE DE SISTEMATIZACIÓN	25
6. OBJETIVOS	27
6.1. OBJETIVO GENERAL	28
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
7. PERSPECTIVA TEÓRICA	29
7.1. LA PyME COMO OBJETO	30
7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	32
7.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	34
8. MODALIDAD DE TRABAJO	43
8.1. CONSIDERACIONES ÉTICAS	44
8.2. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS	44
8.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS: CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE MI EXPERIENCIA.	45
8.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	46
9. ANÁLISIS DE EXPERIENCIA	48
9.1. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO	49
9.2. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA	53
9.2.1. DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS CULTURAL	54
9.2.2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS E IMPLEMENTADAS POR EL ÁREA DE RRHH ORIENTADAS A UN CLIMA DE TRABAJO SALUDABLE	56
9.2.2.1. CONSTRUCCIÓN DEL ORGANIGRAMA: FORMALIZANDO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	56
9.2.2.2. LOS EVENTOS COMO DISPOSITIVOS ORIENTADOS A UN CLIMA LABORAL SALUDABLE	60
10. CONSIDERACIONES FINALES	68
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
12. ANEXO	78
12. 1. ANEXO I	79

## **1. ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS**

PPS: Prácticas Profesionales Supervisadas

PyME: Pequeña y mediana empresa.

CEO: Director general

COO: Director de operaciones

CCO Regional: Director de operaciones en Latinoamérica

CFO CCO: Director financiero y director de comunicación

RSP: proceso de reclutamiento y selección de personal.

OMS: Organización Mundial de la Salud

## **2. INTRODUCCIÓN**

El siguiente escrito tiene por objetivo la entrega del trabajo integrador final de la asignatura Prácticas Profesionales Supervisadas (en adelante PPS) de la Licenciatura en Psicología de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad Católica de Córdoba. El mismo se aborda desde el contexto Organizacional Laboral.

A las PPS las realicé en el área *soft* de recursos humanos de una empresa privada radicada en Córdoba Capital desde principios de mayo hasta el 7 de noviembre del 2023. Es una empresa mediana, con alrededor de 100 trabajadores, que produce y comercializa indumentaria y accesorios deportivos para una amplia gama de deportes y disciplinas.

El presente documento está ordenado a modo de apartados que se despliegan a continuación. En el primero presento el contexto en el cual se enmarcó mi práctica, explico cómo surge la Psicología Organizacional y Laboral, qué es la salud mental, cuál es el rol del psicólogo organizacional laboral en relación a ella y cuáles son las disposiciones legales que regulan su ejercicio. En el segundo, desarrollo el contexto institucional, donde introduzco a la empresa en la que llevé a cabo mi práctica y expongo en qué área las realicé y en qué consistieron.

En el tercero, presento mi eje de sistematización y los objetivos generales y específicos. En el cuarto, en el apartado de perspectiva teórica, abordo el enfoque desde el cual me posiciono y desarrollo los conceptos centrales para pensar mi eje de sistematización. En el quinto, en el capítulo modalidad de trabajo, detallo a qué sujeto miro en mi sistematización, explico a qué aludo cuando hablo de sistematización de experiencias, cuál es el sujeto al que observo en mi sistematización y expongo cuáles fueron los insumos y las técnicas que utilicé para recabar la información en el campo y las consideraciones éticas que guiaron mi accionar como practicante.

En el sexto apartado, de análisis de experiencia hago, en un primer momento, una recuperación del proceso vivido de lo que fue mi experiencia en las prácticas y, seguido a esta, una sistematización donde analizo tal proceso teniendo en cuenta mi eje de sistematización y objetivos planteados.

Por último, en el séptimo apartado, el de las consideraciones finales, hago una reflexión de todo lo aprendido en todo este proceso vivido de prácticas y sistematización de la misma.

### **3. CONTEXTO DE PRÁCTICA**

### 3.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LABORAL

Es necesario reconocer el pasado, qué contextos y eventos posibilitaron el desarrollo de la psicología organizacional laboral para poder comprender su presente. Es por ello que en el presente apartado recupero lo planteado por Santana Cárdenas (2007), Schein (1982) y Mateu (1994), y hago una breve descripción de cómo surgió centrándome en su objeto, concepción teórica y método (Mankeliunas, 1993 como se citó en Porras Velásquez, 2016; Porras Velásquez, 2016).

Los autores describen que en América Latina hubo un cambio progresivo del rol del psicólogo en las organizaciones. Diferencian la historia en 2 grandes períodos: el pasaje de la psicometría a las relaciones humanas (1950 a 1970), donde se pone en juego la función del psicólogo industrial, y el pasaje de las relaciones humanas al desarrollo organizacional (1970-1990), donde se pone en juego el papel del psicólogo organizacional.

En el primer período, los focos principales de acción e interés del psicólogo industrial se centraban en los problemas de personal, incluyendo la formación, evaluación y selección de trabajadores. Se buscaba, desde un paradigma empírico-analítico, predecir y controlar el comportamiento humano, así como la adaptación del trabajador a las características del puesto para mejorar la eficiencia productiva (Orozco Rincón, López Ruiz, Zuleta, López, Giraldo, Gómez, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez Gómez, Paez, 2013). En este contexto, Schein (1982) señala que se llevaron a cabo estudios de “tiempo y movimiento” para estandarizar los distintos puestos de trabajo y facilitar el RSP. Además, se examinaron aspectos como la fatiga, la monotonía y el ruido con el fin de conocer su influencia en la calidad y eficiencia en el trabajo. Así, la psicología industrial comenzó a colaborar progresivamente en la humanización de los sistemas laborales, evaluando las tareas, analizando y valorando cada uno de los puestos, estudiando la accidentalidad laboral y absentismo, aplicando técnicas de reclutamiento y selección de personal (psicometría), y promoviendo la seguridad y la higiene laboral, así como la orientación profesional y el ajuste persona-puesto. Sin embargo, la explicación empírica-analítica resultó insuficiente para predecir y controlar la conducta humana.

Schein (1982) articula que a medida que los psicólogos estudiaban a los trabajadores fueron descubriendo la influencia que tenían los vínculos entre los trabajadores en su productividad y los subgrupos de una misma organización. Se reconoció que la organización

no está conformada por individuos sino sujetos y grupos que pueden cooperar, competir o tener diversas relaciones. Los psicólogos fueron comprendiendo que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que para poder comprender el comportamiento individual debían comprenderla como tal.

A su vez, Santana Cárdenas (2007), Schein (1982) y Mateu (1994) plantean que, en un segundo período, como parte de un modelo de explicación teórico alternativo y complementario a lo ya existente, de a poco la psicología industrial fue descubriendo el sentido que la persona otorgaba al trabajo. Se dieron cuenta que si bien es una actividad humana específica que se realiza en un espacio y horario determinado, tiene un significado y un sentido que son resultado de una construcción (Da Rosa, Chalfin, Baasch y Soares, 2011).

Un significado, que, en tanto constructo, es resultado de múltiples variables tales como la cultura y el momento histórico y social que interactúan entre sí (Romero, 2017). Y un sentido más amplio todavía ya que implica un constructo personal subjetivo que integra tanto los factores ambientales y materiales como elementos personales y vivencias subjetivas. Asimismo, se comenzó a pensar la importancia del grupo y las personas que lo conforman, así como los procesos tales como la motivación y la satisfacción que se ponen en juego.

Es a partir de esta evolución donde se da lugar a la subjetividad y al grupo que se produce el pasaje al segundo período. De manera progresiva, se deja de hablar de psicología industrial y de aquellas teorías que pensaban al trabajo y sus procesos de manera racional y metodológica para comenzar a pensar el papel que juega la subjetividad en torno al trabajo mismo y sus procesos (Santana Cárdenas, 2007). Se comienza a pensar en la psicología organizacional y del trabajo, cuyo objeto de estudio es la organización desde una mirada integral, donde se analizan elementos estructurales como dimensiones socio-cognitivas de la conducta en el trabajo. Se inicia el abordaje a los problemas de la organización en su totalidad, como un sistema complejo abierto inserto en un contexto o sistema mayor que le influye, donde cada decisión que tome un sujeto afecta a todos los demás. En este contexto, si bien el foco de estudio inicial es el sujeto, se amplía la perspectiva para incluir también al grupo, dado que la persona generalmente no trabaja de manera aislada, sino en colaboración con un grupo (Berrocal y Pereda Marín, 1999). Al mismo tiempo, desde la perspectiva de desarrollo (Schein, 1982) se reconoce que las organizaciones al ser sistemas abiertos no son estáticas sino dinámicas. Cambian, crecen y se desarrollan. Lo que influye en su funcionamiento.

Se produce de esta manera un pasaje de las Relaciones Humanas al Desarrollo Organizacional donde la psicología en la empresa, sin dejar de lado sus tareas anteriormente citadas, amplió su campo de actuación interesándose y preocupándose por el ajuste entre el medio, los otros y el individuo mismo. La psicología organizacional incorporó como tareas prioritarias la evaluación del clima social en la empresa; el estudio de los conflictos generados entre grupos, intergrupos y grupos-empresa; el tratamiento de tensiones sociales; las investigaciones sobre liderazgo, la motivación y grupos de trabajo; los obstáculos en la información y comunicación; la capacitación de directivos; la dirección de grupos y reuniones; la implementación de nuevas tecnologías y su impacto socio-laboral; el desarrollo de nuevos sistemas de administración de personal, etc. De este modo, se presta especial atención a la integración de las personas con su labor y la empresa.

En este último tiempo, la psicología organizacional evolucionó para incluir entre sus tareas un enfoque crítico en el análisis de las inequidades de género que se manifiestan y reproducen en las organizaciones, tanto en la distribución del trabajo como en aspectos organizacionales que están inherentemente atravesados por dinámicas de género. Desde esta perspectiva, se busca estudiar cómo interactúan los miembros de la organización en los espacios organizacionales, y qué posiciones y enfoques adoptan las políticas organizacionales ante dicho fenómeno (González, González y Pinzón Montes, 2024; Gaba, 2010).

### 3.2. CONCEPTO DE SALUD MENTAL Y ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL-LABORAL

Según la Organización Mundial de la Salud (de ahora en más OMS), la salud mental abarca un proceso complejo y diverso que cada individuo vive de forma particular y trasciende la mera ausencia de trastornos. Corresponde a un estado de bienestar mental fundamental para el desarrollo del sujeto ya que le permite hacer frente a los desafíos que se presentan a lo largo de la vida, desarrollar todas sus habilidades y su potencial, aprender y trabajar de manera productiva y contribuir a su comunidad (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Teniendo en cuenta que el trabajo es una parte fundamental de la vida de los sujetos (Riquelme Benítez, 2023) y que, aparte de su instrumentalidad, este tiene un significado y sentido para estos, la Psicología Organizacional y Laboral -que tiene por finalidad promover la salud mental y el desarrollo de los sujetos que conforman una institución- se establece como práctica clínica situada y se aboca a hacer emerger y comprender los conflictos latentes. Esto lo hace posible a través de herramientas y estrategias que posibilitan la elucidación de los sentidos atribuidos a aquellos fenómenos que producen malestar y sufrimiento psicológico en las organizaciones (Acevedo, 2016; Orozco Rincón et al., 2013).

Reconociendo el efecto que puede llegar a tener en la salud del sujeto este significado o sentido que él mismo le otorga producto de las vivencias subjetivas, Santana Cárdenas (2007) plantea que el psicólogo organizacional y laboral debe, desde su rol como profesional de la salud mental, intervenir en lo individual, lo grupal y lo organizacional para poder prevenirla, conservarla y promoverla. En relación a lo individual, la intervención puede ser a partir de la capacitación o la promoción de valores y actitudes hacia el trabajo que sean saludables, desarrollando estrategias orientadas a motivar, evaluando el desempeño de los distintos miembros de la institución con su puesto o equipo de trabajo, desarrollando instrumentos de medición de la personalidad y productividad, estilos de funcionamiento y bienestar personal.

A nivel grupal, algunas de sus funciones implican abordar temáticas vinculadas con la calidad de vida y bienestar tales como el burnout y estrés laboral, trabajo en equipo, satisfacción laboral, liderazgo. Y, por último, en el ámbito organizacional hace -a través de la generación de espacios grupales o individuales- una evaluación y diagnóstico del clima y la cultura organizacional para poder así elaborar planes de acción preventivos o correctivos respecto a ellos que fomenten, entre otros temas relevantes, la salud ocupacional y el crecimiento organizacional a partir del aprendizaje y el cambio.

Reconociendo que hay múltiples factores individuales, biológicos, sociales, estructurales y la exposición a diversas circunstancias culturales, económicas y ambientales que pueden combinarse para proteger o para volver más vulnerable la salud mental de los sujetos (OMS, 2022), el Psicólogo Organizacional y Laboral uno de sus roles podría llegar a ser el de posibilitar el ajuste entre el medio, los otros y el individuo. Por medio de las intervenciones es importante que promueva y prevenga la salud identificando los factores que influyen en ella, interviniendo sobre ellos a fin de reducir los riesgos y crear entornos favorables para la salud.

Dentro de una empresa, puede abordar todos los procesos organizacionales desde una mirada propia, como reclutamiento, selección, políticas, distribución de poder, relaciones inter – área e intra – área, entre otros, como también tener en cuenta el modo en que influyen tales procesos organizacionales en el bienestar y calidad de vida organizacional, mejorando el desarrollo de la persona que trabaja dentro de la empresa e identificando los factores que deben fortalecerse, tanto institucionalmente, como por parte de los empleados para poder implementar procedimientos que promuevan una óptima calidad de vida organizacional (Orozco Rincón et al., 2013).

De acuerdo con Altschul (2002), la labor del psicólogo en tanto consultor interno de una organización se basa en la creación de espacios de diálogo que permitan a los miembros de esta reflexionar sobre sus situaciones promoviendo el esclarecimiento de sus necesidades. Para este, debe actuar como un puente entre las diferentes perspectivas, interrumpir lo que está unido y provocar una reconfiguración de las dinámicas existentes, generando un espacio para el cambio. Para ello es fundamental que, aun perteneciendo a la organización, actúe como externo, aunque no ajeno al entorno en el que opera, aportando una perspectiva fresca y objetiva, sin perder la capacidad de involucrarse emocionalmente.

Asimismo, el autor propone que su intervención no se limita a la resolución de problemas, sino que abarca la rehabilitación, el apoyo clínico y la prevención, con el objetivo de desarrollar mecanismos estructurales que fortalezcan a la organización. A lo largo de su intervención, asume múltiples roles —observador, facilitador, investigador, mediador, resolutivo, educador, experto y responsable— adaptándose a las necesidades del momento y oscilando entre la investigación, la enseñanza y la resolución de conflictos. Este enfoque dinámico y no lineal de la consultoría permite que la intervención evolucione de manera orgánica, integrando el relevamiento, la reflexión y la evaluación en un proceso continuo que enriquece la comprensión y capacidad de acción de la organización.

### 3.3. DISPOSICIONES DEL EJERCICIO

Según el artículo 2 inciso C de la Ley N° 7106 (1984) “Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología” la Psicología Laboral corresponde a “la esfera de acción que se realiza en las Instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión” (p. 1). Y, de acuerdo al artículo 3 inciso C de la misma ley se considera ejercicio de la profesión al proceso de reclutamiento y selección; la organización, distribución y desarrollo del personal; la evaluación de los diferentes puestos y sus correspondientes tareas; el estudio de las motivaciones, “la investigación y propuesta de sistema de producción a través de los cuales el hombre encuentra un medio de realización creando el clima más favorable para la adecuación del trabajo al hombre” (p. 3); la investigación de las distintas causas psicológicas que incurren en accidentes en el ámbito laboral, y asesoramiento en su prevención; la intervención sobre las tensiones grupales propendiendo a prevenir, conservar y fomentar la salud mental de los miembros de la organización laboral.

#### **4. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

En el siguiente apartado describo la organización donde realicé mis prácticas preprofesionales. A lo largo del mismo, desarrollo el tipo de empresa que era, cuál era el servicio que ofrecía, su misión y estructura organizativa formal. Asimismo, expongo en qué área de la empresa las realicé y enumero cuáles fueron mis responsabilidades como practicante dentro de la misma.

#### 4.1. ESTABLECIMIENTO DE PRÁCTICA

Durante mi período de prácticas, tuve la oportunidad de colaborar con una pequeña y mediana empresa - de ahora en adelante voy a denominarla PyME - de carácter privado, con forma jurídica de sociedad anónima, ubicada en Córdoba, Argentina, y con desarrollo comercial en USA, Uruguay, Chile y Brasil, según lo indicado en su página web (s.f.). Habitualmente, los criterios que se utilizan para clasificar las empresas son el número de empleados, el volumen de ventas y el valor de los activos o el patrimonio que poseen. Sin embargo, los límites establecidos en dicha clasificación no son consistentes entre todas las entidades que la llevan a cabo, ya sea a nivel nacional o internacional, y en ocasiones pueden variar según los sectores de actividad o las ramas productivas (Cardozo, Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy, 2012; Gasparini y Ottone, 2018).

Basándome en los parámetros establecidos por La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación, la empresa se clasifica como PyME de tamaño pequeña casi mediana por su número de personal empleado, alrededor de 100, pero de tamaño mediano por su cobertura de mercado y su patrimonio (Consejo Profesional de Ciencias Económicas, 2024).

Desde 1991, la empresa se ha especializado en la comercialización de accesorios e indumentaria para una amplia variedad de disciplinas deportivas, que incluyen, fútbol, fitness, hockey, natación, ciclismo y running, tenis, squash, paddle, basketball, handball, rugby, boxeo, volley, ping-pong, baseball y gimnasia rítmica. Con seis marcas propias y más de veinte licencias oficiales, la organización busca ser reconocida como un proveedor integral, la primera opción para satisfacer las necesidades en cada una de las disciplinas con las que trabajan.

Su misión es ofrecer artículos y complementos deportivos que puedan cubrir las necesidades de los deportistas ya sean estos, amateur o de alta competición. Su visión consiste en posicionarse como una empresa global, social y ambientalmente responsable, con un crecimiento sostenible y de calidad, que brinde atención de calidad a sus clientes y se comprometa con el progreso de los deportistas. Además de sus objetivos económicos, la empresa tiene metas sociales que, como argumentan Pereda Marín y Berrocal Berrocal (1999), están orientadas a mejorar distintos aspectos, tanto en relación con sus clientes tanto como con la comunidad en la que operan.

Las empresas son organizaciones que, como sistemas microsociales complejos y autoorganizados por la interrelación entre sus distintos componentes que hacen a un todo, dividen las funciones, coordinan sus esfuerzos y desarrollan una estructura, dinámica y funcionamiento particular para lograr sus objetivos comunes establecimiento de un sistema de jerarquía de autoridad y responsabilidad (Maceo Vargas y Montero Tamayo, 2017; Morin, 1977; Schein, 1982). En el caso de la empresa, la organización se estructura de la siguiente manera para poder cumplir con su misión y su visión: el Director general (CEO), quien es el propietario y como plantean Pereda Marín y Berrocal Berrocal (1999), define la misión de la empresa, las estrategias que impulsan su competitividad y logra la plena integración de todos los líderes y miembros de la organización en la visión y estrategia establecida.

De este nivel jerárquico se derivan cuatro áreas principales, cada una con su respectivo director, encargados de garantizar que la empresa cumpla con su misión desarrollando planes, coordinando las unidades funcionales y facilitando el trabajo de los equipos, actuando como facilitadores y capacitadores de sus colaboradores. Estas áreas incluyen:

- El área de Operaciones, con su director (COO).
- El área de Operaciones en Latinoamérica, con el director de operaciones correspondiente (CCO Regional).
- El Director Financiero y de Comunicaciones (CFO CCO), responsable de la gestión administrativa, contable y comunicacional.
- El director de mercados externos.

El área de Recursos Humanos, como subárea del área CFO CCO, está compuesta por la parte *hard* de recursos humanos y la parte *soft*. La parte *hard* se encarga de la administración del personal, incluyendo el control de asistencia, el cumplimiento del reglamento establecido, la gestión de seguros de vida, entre otras responsabilidades, así como la gestión de nóminas y

todas las tareas relacionadas (como la liquidación de sueldos, altas y bajas del AFIP, ajustes salariales para empleados fuera de convenio, préstamos). Por otro lado, la parte *soft* se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección del personal (RSP), la organización de capacitaciones necesarias, y la evaluación y fomento de la comunicación y la motivación.

#### 4.2. ACERCA DE MI FUNCIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Como practicante de Psicología Organizacional y Laboral, tuve la oportunidad de desempeñarme en el área *soft* de Recursos Humanos. Inspirada en la metodología etnográfica (Murillo y Martínez, 2010) donde el practicante se inserta en un contexto cumpliendo un rol de observador participante; mi práctica consistió en colaborar en diferentes tareas que incumben al psicólogo en la organización y aprender de ellos. Una de las labores en la que pude colaborar, fue el diseño y ejecución de estrategias orientadas a un clima de trabajo saludable.

Pude colaborar con el psicólogo del área, en la identificación de las necesidades de los sujetos, los grupos y la organización y como también, en el abordaje de las demandas que competen a sus tareas en esta empresa; en particular -comunicación, capacitación, motivación y selección- con el fin de promover la salud de los trabajadores, mejorar los procesos y fortalecer los vínculos. Una de las tareas significativas que llevé a cabo fue el proceso de RSP, así como la elaboración de planes de inducción y capacitación según fuera necesario.

Como practicante también parte de mi rol fue observar de manera participativa a la organización y todo lo que ocurría para poder interpretar y comprender esa realidad antes de realizar cualquier acción conjunta, así como también una vez finalizada la práctica poder interpretarla e interpretar todo lo que conversé, intercambié, hice y observé y lo que no para derivar en conocimientos y aprendizajes (Murillo y Martínez, 2010). Todo esto podría decir en palabras de Altschul (2002) lo hice en calidad de alguien con condición de externalidad, es decir que está afuera, desvinculado, representando el papel de un ajeno no extrañado, ya que, si bien no era parte de la organización, durante ese tiempo lo fui.

## **5. EJE DE SISTEMATIZACIÓN**

Cultura organizacional y estrategias orientadas a generar un clima de trabajo saludable:  
una experiencia en el área de recursos humanos de una PyME en la Ciudad de Córdoba.

## **6. OBJETIVOS**

### 6.1. OBJETIVO GENERAL

Reconstruir una experiencia de práctica en una PyME de la ciudad de Córdoba analizando la cultura organizacional y las estrategias orientadas a un clima de trabajo saludable.

### 6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que inciden en la cultura de la organización.
- Construir conjuntamente con la organización un organigrama que clarifique los roles y funciones de sus miembros.
- Analizar el proceso de diagnóstico e intervención llevado a cabo en las actividades diseñadas y ejecutadas por el área de RRHH.

## **7. PERSPECTIVA TEÓRICA**

Teniendo en cuenta que la empresa en la que realicé mis prácticas es una PyME, en la primera parte del apartado, a partir de los aportes de Schlemenson (2013), caracterizo este modelo específico de organización para poder exponer su perfil particular y definir su especificidad.

Seguidamente, defino los conceptos de cultura organizacional considerando su naturaleza como variable dinámica que atraviesa a toda organización e influye en su funcionamiento.

Finalmente, a partir de los aportes de Schlemenson (2013), presento los distintos aspectos que deben ser considerados al analizar o pensar a una organización.

### 7.1. LA PyME COMO OBJETO

A partir de los aportes de Schlemenson (2013) podemos decir que la PyME representa un modelo organizacional de pequeña o mediana escala que constituye un proyecto económico creado y gestionado por la iniciativa emprendedora de su o sus fundadores.

Un rasgo destacado del empresario PyME es el carácter de “cuentapropista” ya que no es un empleado contratado que administra un capital ajeno, sino que este personalmente pone en marcha un proyecto complejo y arriesgado, asumiendo los riesgos que pueda implicar.

Uno de los elementos centrales que distinguen a este tipo de empresa es que, por lo general, la propiedad y titularidad de esta recae sobre el dueño individual, una familia o un grupo de socios. Los cuales, en el ejercicio de su rol de propietarios de capital, desempeñan una función central que conlleva a la modelación del sistema organizacional. Es a partir de la conducción directa y personalizada de quien lidera, que su impronta se impregna en la forma de funcionar de la organización.

Otro factor que la caracteriza es que en ella las relaciones personales y el liderazgo carismático prevalecen por sobre las estructuras organizativas formales y la asignación de roles y responsabilidades. La cohesión y funcionamiento del conjunto dependen más de la influencia personal y el carisma del líder que de una integración y coordinación basada en una estructura organizacional explícita. De hecho, en muchas PyMEs estas estructuras formales suelen estar desdibujadas o no llegar a existir.

A diferencia de las grandes corporaciones, que tienen una estructura jerárquica con un directorio y un director ejecutivo designado (CEO), en las PyMEs toda la autoridad y poder, las funciones de dueño, director y ejecutivo principal, se concentran en la misma persona. Esto genera una relación más cercana y directa entre los miembros de la organización y el dueño, al desaparecer los niveles intermedios. Es esa misma persona quien define las políticas, las metas y la orientación de la actividad de la empresa a la vez que realiza el trabajo para el cual la misma fue fundada.

El tamaño reducido es una característica definitoria del modelo organizacional de las PyMEs. El mismo posibilita una conducción directa y el predominio de lo que se denomina el "factor de mutuo reconocimiento". Este fenómeno da lugar a relaciones interpersonales cercanas y personalizadas entre los miembros, donde uno es capaz de percibir y vivenciar de manera directa al otro. Se trata de un vínculo que hace posible el intercambio fluido, el conocimiento de los demás y que posibilita la relación del "nosotros" ya que los miembros se conocen y reconocen la subjetividad del otro, sus esquemas interpretativos, sus hábitos, su lenguaje y sus motivos; es decir hay un aporte a la identidad y cultura organizacional permanente.

Asimismo, el tamaño limitado de trabajadores hace posible que el empresario mantenga un contacto directo con cada parte del sistema y que cada una de ellas se sienta comprometida en el proceso. Aspecto que cuando las organizaciones ganan envergadura, complejidad y superan una escala compatible con el cara a cara, las relaciones se vuelven más distantes e impersonales, y la orientación y la integración del sistema se modifican. Según Schutz (como se citó en Schlemenson, 2013) cuando esto ocurre se realiza un pasaje al "mundo de los contemporáneos" donde el otro se convierte en alguien anónimo y desconocido y el conocimiento del otro se vuelve por tanto más impersonal. Se desconoce el contexto subjetivo de significados que caracterizaba a la relación "nosotros", produciendo un pasaje a una relación caracterizada por el "ellos" donde conocen los contextos objetivos de significados.

Para Barrionuevo (2016) según su análisis de este tipo de empresa a nivel local, podemos decir que no presentan una estructura organizativa uniforme. Mientras algunas PyMEs conservan rasgos propios del modelo fordista, otras adoptan formas más flexibles de organización del trabajo. A su vez, por lo general, sus decisiones tienden a ser reactivas y defensivas frente a los cambios del entorno. Aunque a veces se anticipa y adapta a las necesidades del cliente para posibilitar su sustentabilidad y continuidad en el tiempo

(Barrionuevo, 2019). Lo cual está vinculado a la noción de “organización respondiente” propuesta por Schlemenson (2013) que refiere a la organización que, siendo sensible al contexto y sin perder su identidad, responde a las necesidades y se adapta.

La gestión del conocimiento y la innovación en las PyMEs varía según el tipo de organización del trabajo, lo que puede facilitar u obstaculizar los procesos de aprendizaje de los trabajadores que la conforman. En muchos casos, el conocimiento se transmite de manera informal y permanece implícito, sin integrarse a procesos sistemáticos que favorezcan el aprendizaje colectivo y la innovación. Esto se refuerza con patrones de trabajo normativos y rutinarios, donde el saber técnico y las ideas se originan y concentran en pocos operarios calificados, pero no se documentan ni difunden. Esto restringe el desarrollo de los trabajadores y reduce su rol a una función operativa, afectando el crecimiento tanto personal como organizacional. Sin embargo, también existen PyMEs donde se valora la formación y el personal de la organización es considerado el recurso más importante. En este sentido, no se registra una manera única de circulación de saberes al interior de este tipo de organización (Barrionuevo, 2016).

## 7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las empresas (Maceo Vargas y Montero Tamayo, 2017) son organizaciones conformadas por la triada: individuo, organización y entorno, lo que las convierte en sistemas complejos. Estos sistemas están conformados por distintas partes interrelacionadas que operan en un entorno en constante cambio. Además, están compuestas por individuos con variadas creencias, intereses, experiencias; y poseen dinámicas y funcionamientos específicos (Montenegro y Schroeder, 2014).

De acuerdo con Schein (1988), toda organización construye una cultura particular y propia que la distinguen de las demás y hacen a su carácter especial. La misma corresponde a las presunciones básicas y creencias -inventadas, descubiertas o aprendidas- que comparten los miembros de una empresa, que de manera inconsciente afectan en la forma en que piensan, sienten o actúan y que son transmitidos de manera explícita o tácita a otros miembros que se van incorporando. Estas son un producto aprendido de la experiencia grupal que no es estático, sino que evoluciona a partir de las nuevas experiencias.

Constituyen convenciones entre los distintos sujetos que la conforman que estructuran, limitan, restringen y promueven el comportamiento, así como también cuentan con la capacidad de cambiar las aspiraciones y ser espacio de conformación y desarrollo de la subjetividad (González Millán y Parra Penagos, 2008; Orozco Rincón et al. 2013; Hodgson, 2011). Los efectos de la cultura son profundos; se vuelven visibles y tangibles en sus manifestaciones, en los artefactos y creaciones visibles de la cultura (lenguaje, costumbres, normas, valores y actitudes particulares).

El orden establecido a través de planes y programas oficiales coexiste con relaciones y actividades emergentes que los individuos y grupos generan en sus interacciones diarias. Estas relaciones, que se cristalizan en la cultura organizacional, pueden ser tanto manifiestas como implícitas, abarcando saberes visibles y creencias subyacentes. Las dinámicas emergentes, a menudo inesperadas para la dirección, no siempre son compatibles con los planes formales, pero son sostenidas por los individuos y grupos en la organización (Etkin, 2013).

Para construirse y perdurar, la organización debe ser capaz de verse a sí misma y de mirar su cultura a partir del ejercicio de la reflexividad. De reconocerse y tener una representación de su modo de funcionamiento, sus capacidades y sus insuficiencias. Sin embargo, la reflexividad no es algo natural sino un conocimiento construido a través del análisis deliberado de la organización (Etkin, 2013).

Etkin (2013) plantea que, al analizar un modelo de organización, se debe considerar que se trata de un sistema social en el que actúan factores subjetivos como fines, motivaciones, esperanzas e interpretaciones. Estas realidades influyen en el diálogo y la interacción social, generando un clima organizacional que impacta en el funcionamiento del sistema. Aunque pueda existir o no un diseño oficial desde la dirección, los integrantes desarrollan sus propias imágenes de la organización, lo que contribuye a la cultura organizacional. A partir de los aportes de Morgan (1990, p. 111), podríamos decir que esta se construye como un carácter “creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales”. La organización descansa en sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos, a través de los cuales se generan y regeneran continuamente los significados. Y que sobre todo las actitudes y visiones de quienes tienen poder en la misma tienden a influir significativamente en la modelación del “ethos” que impregna toda la organización.

El psicólogo organizacional y del trabajo juega un papel muy importante en el cumplimiento de las funciones y sus tareas dentro de la organización buscando por medio de

cambios y transformaciones en la cultura y el desarrollo de diversas estrategias facilitar y ayudar a sostener una percepción de clima y un ambiente que promueva el bienestar y la salud ocupacional de los trabajadores, grupos y la empresa en general (Orozco Rincón et al., 2013).

De acuerdo con Maceo Vargas y Montenegro Tamayo (2017) los esfuerzos por mejorar el clima organizacional constituyen tareas sistemáticas que buscan proporcionar a los trabajadores de una organización un círculo virtuoso (Montenegro y Schroeder, 2014). Una intervención a la acción planificada y consciente orientada al cambio, la transformación, la potenciación y el desarrollo de la subjetividad con el objeto de lograr el bienestar y la salud, un buen clima. Los aportes de Maceo Vargas y Montenegro Tamayo (2017) nos permiten decir que una buena intervención sólo es posible gracias a un primer buen diagnóstico que permita comprender la situación actual de la organización y delimitar sus fortalezas y debilidades y las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

## 7.5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Para poder comprender a una PyME, su cultura particular y su funcionamiento en tanto organización Schlemenson (2013) propone particularmente el abordaje de diversas dimensiones que permiten caracterizar a las organizaciones y posibilitan arribar a un análisis de la misma. Estas son: el proyecto; la estructura; la dimensión vincular intersubjetiva; el poder; la conducción y el liderazgo; y el contexto. Las cuales abordaré a continuación a partir de sus aportes.

El autor al presentar las siete dimensiones argumenta que, si bien cada una de ellas puede analizarse de manera individual, es en su interrelación y a partir de la contextualización de las mismas cuando cobran auténtico valor y sentido. Y si bien son presentadas de manera secuencial, se manifiestan en la práctica de manera no siempre ordenada por lo que sugiere que uno como analista respete la ley de lo emergente, enfocándose primero en lo que se presenta como urgente o prioritario.

Siguiendo las ideas planteadas por Morgan (1990), es posible afirmar que la comprensión de una organización y su cultura requiere reconocer que ambas son producto de un proceso continuo de construcción de la realidad. No deben interpretarse como una colección de aspectos

estáticos, sino como fenómenos vivos y dinámicos, en los que cada sujeto y la organización en tanto grupo, participa activamente.

#### 7.5.1. El proyecto

Toda organización supone un proyecto que “es la idea de algo factible de crearse mediante un plan explícito para satisfacer las necesidades de los clientes, los dueños y de los integrantes de la organización” (Schlemenson, 2013, p. 47). En particular, en las PyMEs, estos proyectos suelen surgir de intuiciones o propósitos esencialmente personales de los fundadores que progresivamente se tornan en ideas conscientes hasta convertirse en un plan de acción y buscan ser percibidos por los clientes como una oferta que les aporte algo diferenciado y valioso que lo haga viable.

Todo proyecto tiene una dimensión prospectiva y temporal ya que buscan orientar y guiar a la organización hacia un futuro deseado a corto, mediano o largo plazo. Estos pueden tomar la forma de una propuesta formal, expresa y oficialmente aprobada, o aceptada informal e implícitamente. Cuando el proyecto es explícito, puede ser evaluado y considerado en un ámbito ejecutivo grupal, y consensuado entre quienes tendrán que llevarlo a cabo. Lo cual constituye un ejercicio importante ya que la revisión del mismo puede posibilitar el enriquecimiento del proyecto a partir de los aportes brindados. Sin embargo, cuando no se alcanza el consenso, la figura ejecutiva principal, es decir el fundador, es quien toma la decisión final.

Es fundamental tener en cuenta que, aunque las organizaciones tienen un diseño y acuerdos constitutivos, estos evolucionan con el tiempo, gracias a su capacidad de redefinir y adaptar sus esquemas a través de la actividad reflexiva y los procesos de aprendizaje (Etkin, 2013).

Para que un proyecto pueda llevarse a cabo, se debe delinear un plan de acción concreto y aprobado, en el cual se definan los recursos definidos y los diferentes objetivos y metas en los diversos estratos organizacionales. Teniendo en cuenta que es fundamental la delegación para la coordinación y concreción de los planes. Este proceso de formulación del proyecto y su materialización en planes implica un ejercicio creativo que puede generar ansiedad debido a la

incertidumbre y el riesgo de fracaso provocados. Sin embargo, un encuadre adecuado en conjunto con el apoyo de un asesor externo, puede ayudar a contener esa ansiedad.

Particularmente en las PyMEs los proyectos de los dueños no suelen ser sometidos a un análisis o revisión crítica ni a formularse en planes formalizados (Schlemenson, 2013).

#### 7.5.2. La estructura

La estructura organizacional ha sido abordada por distintos autores desde perspectivas complementarias. Schlemenson (2013), Mintzberg (1985) y Etkin (2013) ofrecen marcos conceptuales que permiten comprender tanto la dimensión formal como la dinámica actual de las organizaciones.

De acuerdo con Schlemenson (2013), la estructura organizacional se refiere a la integración y coordinación formal de los distintos roles dentro de la organización. Esta estructura sirve como un marco esencial para la implementación del proyecto de las empresas permitiendo que cada área y miembro del equipo se ordenen en función de la misión y los objetivos generales. Sin embargo, cuando la estructura no es consistente con el proyecto de la organización, la misma se convierte en un obstáculo para su desarrollo. A menudo su importancia es subestimada, tratada superficialmente o considerada como un factor de rigidez o falta de flexibilidad del sistema. Cuando, en realidad, constituye un dispositivo ordenador que posibilita sostener los procesos de trabajo y que otorga sentido al accionar colectivo. Aunque Etkin (2013), enfatiza que el organigrama, aunque útil, puede no reflejar la realidad operativa. Es decir que ambos autores coinciden en su valor, pero si no se encuentra fuertemente vinculada al proyecto, puede generar conflictos y confusiones, especialmente en el contexto de las PyMEs.

Para Mintzberg (1985), toda estructura organizacional se compone de cinco partes esenciales. En primer lugar, el Ápice Estratégico representa la alta dirección de la empresa, y está conformada por aquellos que tienen la mayor responsabilidad sobre la misma. Estos son responsables de definir la misión, los valores y objetivos de la organización, así como de formular estrategias contextualizadas que respondan tanto a las capacidades internas como a las necesidades del mercado. En segundo lugar, la Línea Media está compuesta por directivos de mandos medios que desempeñan un papel crucial como intermediarios al interpretar la

estrategia formulada por la alta dirección y traducirla en objetivos específicos para que el núcleo operativo pueda cumplir las metas establecidas.

El Núcleo Operativo es la tercera parte de esta estructura y se refiere a aquellos empleados encargados de realizar el trabajo esencial de la empresa, como producir, vender y distribuir los bienes y servicios. A su vez, el Staff de Apoyo incluye a las personas que, aunque no realizan el trabajo fundamental, brindan servicios especializados que son vitales para el funcionamiento de la organización, como recursos humanos y servicios legales. Finalmente, la Tecnoestructura está formada por analistas que diseñan y planifican productos y procedimientos, así como por aquellos responsables de controlar y evaluar la adherencia a los procesos establecidos.

De acuerdo con Schlemenson (2013), en el caso de las PyMEs, las jerarquías suelen ser menos claras, ya que a menudo son los propietarios quienes asumen múltiples responsabilidades. A medida que una PyME incrementa su envergadura y se desarrolla, comienza a requerir una diferenciación más clara de roles y funciones. Sin embargo, este proceso de transición y de definición de la estructura suele traer consigo conflictos, contradicciones y confusiones. En parte porque este crecimiento implica profesionalizar la gestión y aceptar que ser el propietario o haber tenido la visión del negocio no equivale necesariamente a estar lo suficientemente capacitado para gerenciarlo; en parte porque se comienzan a crear fantasías y expectativas avaladas por ciertos gestos gerenciales, en cuanto a los nuevos roles que les serán asignados a cada uno de los miembros que ya vienen siendo parte de la organización y a veces esas ilusiones, no se cumplen con los consiguientes duelos y conflictos que trae.

Schlemenson (2013) propone que al mirar una empresa hay cuatro formas de organización que son coexistentes y distintas a la vez. Por un lado, dice que la organización manifiesta es aquella que constituye el organigrama oficial y delimita las distintas funciones dentro de la empresa; por otro lado está la organización supuesta por los distintos trabajadores dentro de la organización, que puede o no estar explicitada en la organización manifiesta; la organización existente, que es aquella que funciona y puede identificarse; y la organización requerida, “conformada por el patrón de roles, estratos y funciones necesarios, así como por las interrelaciones, líneas de dependencia y autoridad que permiten el correcto funcionamiento del sistema” (Schlemenson, 2013, p. 51). Lo ideal sería que estas cuatro formas coincidan. Que la organización manifiesta o formal sea la requerida, existente y supuesta por los miembros de la organización.

Los cambios necesarios y requeridos en la organización manifiesta, incluida su estructura, pueden implicar fuertes compromisos emocionales, así como provocar resistencia, ya que en ellos se ponen en juego aspectos significativos de la personalidad y las motivaciones de los miembros, también los contratos psicológicos existentes. Dado que la organización como sistema brinda un fuerte soporte organizador y de pertenencia, algunas motivaciones individuales, incluso aquellas que no son realistas, pueden obstaculizar e incluso impedir los cambios concertados, aparentemente razonables y aceptados.

Al analizar las PyMEs en tanto organización se tienen en consideración los componentes personales que incentivaron a su creación y que el aspecto idiosincrásico personal subjetivo puede encontrarse exaltado, prevaleciendo las necesidades de los sujetos por encima de las de desarrollo de la organización.

#### 7.5.3. La dimensión vincular intersubjetiva

La existencia de un proyecto organizacional y una estructura, dan marco y forma a un proceso dinámico donde las personas, relacionadas por una finalidad común, se involucran con sus vivencias, motivaciones, deseos, individualidad y modos de vinculación. La identidad y singularidad de cada integrante buscan autoafirmarse y autorrealizarse, lo cual aporta a una convivencia suficientemente armónica que permite la integridad del sistema.

Esta dimensión vincular intersubjetiva refiere a la dinámica interpersonal que se genera a través de las influencias y conexiones recíprocas entre los miembros. Esta trama relacional imprime un sello distintivo a la dinámica organizacional que constituye un atributo clave para el buen clima laboral.

En toda organización las relaciones interpersonales suponen la interacción entre atracciones y complementariedades que se combinan con diferencias que producen desequilibrios en el mismo a partir de tensiones y conflictos. No obstante, estas variaciones en los climas y disensos buscan equilibrarse en pos de la continuidad y una armonía que nunca se alcanza plenamente.

Los vínculos intersubjetivos están organizados en dos ejes principales. El eje vertical corresponde a la asimetría en las relaciones. En el mismo se puede ver desplegada una

ambivalencia afectiva a través de pares opuestos de sentimientos tales como rivalidad vs reconocimiento, aceptación vs oposición o dependencia vs contradependencia. En el cual cuando hay conflicto se dificulta el trabajo colaborativo y la aproximación racional u objetiva a la tarea.

El eje horizontal por su parte, corresponde a los vínculos entre pares, donde también se pueden ver mecanismos relacionales de identificación recíproca, unión y separación. Estos vínculos no son siempre armónicos, algunas veces pueden amenazar la integridad del sistema por estar configurados por la rivalidad, la competencia, el enfrentamiento, la atracción o el rechazo. Sobre todo, cuando ocurren entre socios. El solapamiento del vínculo laboral y familiar intensifica aún más estos conflictos.

Como estrategia básica, se considera que para poder mantener la integridad y armonía en la organización es fundamental la definición de un encuadre organizativo o estructura de roles organizativo claro que aporte expectativas ciertas, conocidas y aceptadas y que resulte continente. Es decir, que permita canalizar constructivamente los conflictos interpersonales, ya que éstos se intensifican cuando el encuadre organizativo y las políticas no son adecuados. La emergencia de conflictos interpersonales puede revelar fallas en el sistema, por lo que debe buscarse descubrir las falencias organizacionales subyacentes.

Una organización bien diseñada favorece la confianza entre sus miembros, sentimiento fundamental y constructivo que consolida vínculos de colaboración y pertenencia, abonando la esperanza y las tendencias integradoras que permiten el crecimiento y desarrollo organizacional. Esto a su vez, facilita un liderazgo democrático.

#### 7.5.4. El poder

Para poder cumplir con los objetivos organizacionales quienes dirigen la organización deben interactuar con dos fenómenos inevitables en las organizaciones e inherentes a la condición humana; estos son: -diversidad de grupos de poder y -los conflictos que entre ellos puedan generarse.

Schlemenson (2013) argumenta que los conflictos entre los distintos grupos de poder pueden ser factores positivos de cambio si son bien gestionados. Pero si se los intenta ignorar o suprimir, pueden tener efectos desintegradores en la organización.

Las relaciones de poder pueden ser manifiestas o latentes. El poder se vuelve autoridad legítima y manifiesta cuando hay acuerdo latente entre los distintos grupos y cuando este está canalizado para el bien común. Como dice Shein (1982), la autoridad no es lo mismo que el poder. El poder implica la habilidad o responsabilidad de controlar el comportamiento de los sujetos. El poder implica que los otros no tengan otra alternativa. Sin embargo, la autoridad es legítima cuando los miembros de una organización voluntariamente obedecen y aceptan las leyes y reconocen el derecho de mandar en la persona que posee la autoridad ya que llegaron a un consenso. El poder de los grupos se manifiesta cuando hay desequilibrio de intereses o posiciones diversas por cambios en el contexto, condiciones u objetivos organizacionales.

El reconocimiento del poder como una dimensión que hace a las relaciones entre los grupos y por lo tanto participa en la construcción de la cultura y del clima que se promueve en una organización, junto con el reconocimiento de que el poder no se concentra solo en la cúpula, es clave para crear espacios para la negociación que permitan articular los intereses de las distintas partes y promover mecanismos saludables de colaboración y resolución de conflictos para posibilitar la continuidad de la organización.

#### 7.5.5. La conducción y el liderazgo

El liderazgo ejecutivo corresponde al ejercicio legítimo de la autoridad para conducir al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Schlemenson (2013) afirma que el ejercicio del mismo requiere de la introducción y diseño de distintos niveles de delegación y autoridad diferencial que agreguen valor al conjunto y que sean aceptados por todos los miembros que forman parte del sistema. Y, debe ser adoptado por la organización como una política explícita para integrarse a una verdadera transformación cultural.

Este proceso de delegación se lleva a cabo en la PyME cuando empieza a ganar envergadura y surge la necesidad de crear y diferenciar en la estructura niveles gerenciales que agreguen valor.

Para el autor (Schlemenson, 2013), entre las prácticas que hacen al liderazgo gerencial se encuentran: el trabajo en equipo, la planificación, la búsqueda de mejora continua, y la gestión de personas (selección, asignación de tareas, entrenamiento, evaluación y desvinculación). Las mismas deben orientarse a un estilo participativo, que destaque el esfuerzo humano, promueva el desarrollo de las personas, aliente el compromiso y adopte una visión amplia del contexto para que posibilite el sentido de pertenencia e identificación con la organización de los miembros que la conforman.

Como mencionaba anteriormente al describir las características que hacen a las PyMEs, en estas, la estructura organizativa suele estar orientada por un liderazgo carismático por lo que la obediencia al líder se basa en la confianza y vínculos emocionales debido a sus supuestas cualidades excepcionales.

En estas organizaciones, debido a que el dueño concentra todo el poder, el supuesto “la organización soy yo” se convierte en un principio que rige la racionalidad de todo el sistema y genera una alta dependencia de la organización hacia el líder ya que esta queda sujeta a su propio juicio. La personalidad del empresario influye impone un estilo basado en sus actitudes, sentimientos y motivaciones individuales que impregna en la dinámica y la organización interna de la empresa.

Esta modalidad de conducción carismática suele suplir la falta de un sistema organizativo formalizado con delegación clara de funciones y responsabilidades; al no haber una delimitación nítida de estas, la estructura puede llegar a ser difusa, sin organigrama o que no se respeta. Los sistemas de información y control acostumbran a ser manejados personalmente por el líder. Incluso con niveles jerárquicos, el empresario se conecta directamente con toda la organización, pudiendo cambiar decisiones, proyectos y prioridades a su criterio, sin considerar prioridades.

Sin embargo, esta orientación carismática se convierte en un factor resistencial cuando la organización gana envergadura y crece ya que requiere un profundo cambio cultural en el estilo de liderazgo, la estructura y la gestión profesional. Al ser mayor la cantidad de trabajadores, se le dificulta el conocimiento de todos. Asimismo, el crecimiento de la empresa requiere que este tome cierta distancia de la operatoria concreta. Por lo que al no poder este ejercer un control de lo que ocurre en cada uno de los trabajadores, debe designar distintos gerentes que se ocupen de dirigir las distintas unidades o sectores de la organización y para que estos se vuelvan sistemas de información para tomar decisiones.

#### 7.5.6. El contexto

Pensar en las organizaciones desde la dimensión de contexto implica adoptar un enfoque basado en el paradigma de la complejidad. Esto significa reconocer que las organizaciones son espacios donde coexisten fuerzas dentro de ella que operan en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente. Que la organización sea compleja también está asociado con que la misma está inserta en un ambiente incierto y cambiante. Por lo tanto, al analizar una organización, es esencial considerar no solo sus características internas y su particularidad, sino también el contexto en el que está inserta (Etkin, 2013).

Además, aunque las organizaciones se establecen de forma deliberada con fines específicos, el contexto y los grupos sociales que la integran influyen en la aparición de comportamientos, normas y valores emergentes que no fueron planificados. En un contexto turbulento, el cambio y la adaptación proactiva son necesarios, aunque la rapidez de estos cambios puede generar desorganización y confusión. Desde un enfoque sistémico, las organizaciones son vistas como sistemas abiertos que responden a estímulos del entorno, lo que hace que la dimensión del contexto sea fundamental para identificar restricciones y oportunidades para su supervivencia y crecimiento (Schlemenson, 2013).

Siguiendo con los aportes de Etkin (2013) podemos decir que el desorden en las organizaciones, ligado a la incertidumbre de comportamientos internos y externos, no debe ser visto negativamente, ya que fomenta la creatividad y la innovación al permitir que los miembros cuestionen políticas establecidas. Este fenómeno refleja la capacidad de adaptación y cohesión a través de procesos de autoorganización, que ajustan la realidad interna a cambios externos. Reconocer las dualidades emergentes en este contexto es esencial, ya que no son fallas, sino realidades que requieren atención para mantener la congruencia entre objetivos y adaptaciones al entorno. Así, el desorden puede ser una fuente de creatividad, pero su manejo efectivo es crucial para superar crisis y asegurar la continuidad organizacional.

## **8. MODALIDAD DE TRABAJO**

En este apartado presento en primer lugar cuáles fueron las consideraciones éticas que guiaron mi paso por la organización como pasante en la empresa presentada en el apartado de Contexto Institucional. Seguidamente conceptualizo que comprendo por sistematización de experiencias y cuáles son particularmente las técnicas de recolección de datos en las que me basé para poder recuperar el proceso vivido -que desarrollo en el apartado que sigue- y luego poder realizar un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre el mismo que me permita aprender de ella.

### 8.1. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Desde que comencé en mayo con las prácticas hasta que las finalicé, me regí teniendo en cuenta la Ley 7.106 sobre las Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología, la Ley de Salud Mental N°26.657 vigente a nivel nacional, la Ley N° 9.848 vigente en la Provincia de Córdoba, la Ley N°26.529 sobre los Derechos del Paciente, los Principios Éticos establecidos por el Código de Ética del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba aprobado el 12 de noviembre de 2016, el Reglamento establecido para las PPS por la Universidad Católica de Córdoba y el acuerdo individual que firmé para realizar las prácticas. Los mismos me sirvieron de marco para guiar mi quehacer profesional.

### 8.2. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

La “sistematización de experiencias” es un “proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos” (Jara Holliday, 2010, pág. 67). Es una sistematización porque se ordenan, catalogan y/o clasifican datos o informaciones dispersas. Y decimos que es “de experiencias” ya que se tiene en cuenta al sujeto de conocimiento. Es por medio de la

sistematización que voy a poder interpretar y teorizar mi propia práctica desde una interpretación crítica de esos datos o información.

Según lo mencionado por Jara Holliday (2011), la sistematización de las experiencias es muy útil para comprender mejor nuestras prácticas y poder mejorarlas, así como para contribuir a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de los intercambios que se producen en el territorio, entre otros beneficios. Como dice Ulloa (en Altschul, 2002) es necesario luego de transitar unas prácticas, enlazar lo vivido en el pasado y resignificarlo a partir de la interrogación crítica para poder aprender de ellas.

En este trabajo, voy a presentar la sistematización de mi experiencia de práctica en una PyME, centrándome en la cultura organizacional de la misma y las estrategias específicas implementadas orientadas a un clima de trabajo saludable.

### 8.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS GRUPOS: CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE MI EXPERIENCIA.

El sujeto que analizo en el presente trabajo de sistematización de práctica corresponde a la PyME donde llevé a cabo mi práctica en tanto organización. Aunque pueda resultar sorprendente considerar la existencia de una realidad psíquica grupal, autores como Pichón-Rivière, Vion, Foulkes, Anzieu y otros desarrollaron modelos teóricos relevantes que argumentan que el grupo constituye una entidad única, donde se construye una realidad psíquica propia, con procesos y formaciones específicos (Kaës, 2010).

Kaës enuncia que pensar al aparato psíquico grupal implica reconocer que estamos ante un grupo que presenta fenómenos específicos resultado de una construcción psíquica común y compartida entre sus miembros derivada de la combinación de las psiques individuales, no simplemente ante un conjunto de personas. Por lo que la realidad psíquica de un grupo no puede reducirse a la suma de las realidades psíquicas de cada individuo ni a las interacciones que estos establecen entre sí. Sin embargo, el autor argumenta que si bien esta dinámica psíquica propia del grupo, trasciende las experiencias individuales y los vínculos interpersonales, no desconoce que hay procesos y formaciones psíquicas que son exclusivos de cada individuo. Esta distinción

es crucial, para reconocer la diversidad, heterogeneidad y complejidad de los procesos psíquicos que se presentan al pensar a la organización como grupo.

La organización como tal, está configurada a partir de un complejo entrecruzamiento de variables que actúa dentro de un contexto temporo-espacial concreto. Por lo que, al pensarla como objeto, debemos tener en cuenta los múltiples aspectos que la determinan y su interrelación. Debemos tener en cuenta, sus políticas, sus fines, la interacción de sus miembros, su estructura de roles, su sistema de autoridad y el contexto (Schlemenson, 1988; Schvarstein 1992).

#### 8.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para poder sistematizar la experiencia en la PyME antes mencionada me basé en los encuentros que mantuve tanto presenciales como virtuales. A lo largo del período que estuve en la institución elaboré mis notas de campo en las cuales registraba tanto mis observaciones, lo conversado con mi referente de la institución como mis propias impresiones y sentimientos (Murillo y Martínez, 2010).

Como plantea Guber (2011), las notas o registros de campo constituyen una especie de cristalización de la experiencia, en tanto representan una construcción subjetivada de la realidad observada. No se trata de una reproducción literal de los hechos, sino de una mirada situada en la que, al mirar, el practicante hace un recorte de él mismo supone relevante y significativo. Este registro resulta imprescindible ya que permite dar cuenta del modo en que es concebido, vivido y se asigna sentido y significado a una situación, pero sobre todo porque permite preservar información y registrar lo experienciado.

Además de estas notas, recurrí a los recuerdos evocados por los registros, lo que permitió entrelazar distintos momentos y profundizar en las experiencias vividas. Particularmente centré mi atención en aquellos registros vinculados a los diversos aspectos que hacen a la cultura organizacional y las estrategias organizadas e implementadas por el área de recursos humanos en 2023.

En este sentido, observé la cultura general de la organización y la organización de los siguientes eventos: una salida al cine a ver la película *Flash* (realizada el 23 de junio); el evento organizado por el día de las infancias (18 de agosto) y de la primavera (21 de septiembre).

La técnica de la observación resultó clave en el proceso de prácticas. La misma, permite al psicólogo detectar dinámicas, interacciones y conflictos que no se expresan abiertamente mediante el lenguaje verbal. Según Green (2005), para llevar a cabo una observación analítica es necesario adoptar una postura receptiva y neutral, manteniendo una atención flotante que permita captar elementos que trascienden lo puramente sensorial (Green, 2005).

Cuando esta observación se realiza de forma participativa, posibilita una comprensión más profunda de cómo los sujetos interpretan la organización y lo que en ella acontece más allá de lo que hacen y dicen. Esta estrategia, habitual en los enfoques etnográficos, permite “documentar lo no documentado” dirían Murillo y Martínez (2010) y generar conocimientos situados.

A su vez, complementé esta estrategia con entrevistas. Realicé una entrevista abierta a la dueña de la empresa, en la que indagué acerca de los valores, creencias y modos de trabajar que ellos buscaban transmitir, así como la cultura organizacional que imaginaron en un primer momento y la que consideran vigente actualmente. También llevé a cabo una entrevista abierta de manera virtual a mi referente en la institución quien compartió su mirada sobre la cultura de la organización, su evolución y sus posibilidades de crecimiento.

Las entrevistas constituyen una herramienta privilegiada en la labor del psicólogo, ya que permiten ahondar en las percepciones, preocupaciones y vivencias de lo colectivo y en simultáneo de cada sujeto en particular. Estas pueden adoptar diversas formas: las entrevistas cerradas, con preguntas estructuradas y orden fijo; las entrevistas abiertas, que habilitan mayor profundidad y flexibilidad para formular preguntas y realizar intervenciones con libertad; y las entrevistas semidirigidas, que combinan ambas técnicas, ofreciendo una guía de preguntas que pueden adaptarse en orden formulación según el desarrollo del encuentro (Bleger, 1964).

## **9. ANÁLISIS DE EXPERIENCIA**

## 9.1. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

A lo largo de este desarrollo voy a ir narrando cómo fue mi recorrido desde el día en que elegí las instituciones de práctica posibles hasta que culminaron. Las prácticas son una posibilidad de adentrarnos en el campo de acción del psicólogo que nos proporcionó la Universidad para aprender del oficio, ya que hay una nutrición mutua entre la teoría y el ejercicio. Teniendo en cuenta mi eje de sistematización, voy a relatar lo que hice en la institución donde realicé las prácticas a lo largo del 2023 y a fundamentar las decisiones desde los textos y autores que me ayudaron a pensarlas; los proyectos y procesos en los que participamos con mi compañera de práctica, lo que pude observar en ella y mi experiencia.

### 9.1.1. Inicios del proceso

El 23 de marzo se llevaron a cabo las entrevistas correspondientes para la realización de las PPS. En esta instancia, debíamos elegir tres posibles contextos de práctica y una institución en particular de cada uno, enviar nuestro currículum y participar de una entrevista de ese contexto. Posteriormente, considerando el desempeño académico en las asignaturas relacionadas, la experiencia laboral previa, la entrevista y la fundamentación presentada, se asignaba a cada estudiante una institución de práctica.

Atravesar este proceso de decisión implicó que fuera capaz de diferenciar los distintos ámbitos de ejercicio de la psicología, conocerme para poder reconocer mis habilidades, fortalezas, intereses y motivaciones, al mismo tiempo que fuera capaz de proyectarme en algunos de ellos y soportar la ambigüedad propia de este estado de cambio (Bohoslavsky, 1971; Clark, 2020). Para elegir las 3 instituciones, tuve en cuenta que el contexto de práctica fuera de mi interés, la ubicación de la misma, los horarios y que las actividades en las que decía que nos desempeñaríamos en cada institución estuvieran en consonancia con mis intereses. Después de mucho pensar, me postule en primer lugar para el Contexto Clínico; en segundo lugar, para el Contexto Laboral y en tercer lugar para el Contexto Sanitario.

El día que tuvimos las entrevistas para cada contexto experimenté una gran mezcla de sentimientos. Como dice Altschul (2002) estaba enfrentando un momento decisivo de lo que sería mi profesión por lo que, por un lado, estaba feliz por ya estar terminando la carrera, consciente del poco tiempo que me quedaba en la facultad, de lo mucho que había crecido y de la gran experiencia que tenía por delante. Sin embargo, también sentía ansiedad por no saber en qué práctica iba a quedar. Estaba ansiosa por ser seleccionada en alguna de las instituciones que había elegido. Bohoslavsky (1971) menciona que estas ansiedades predominantes en este proceso de decisión son algo muy normal y que suelen estar vinculadas a la imagen de uno mismo, la visión del futuro y particularmente a lo que se avecina, en mi caso, las prácticas.

El día en que nos informaron a qué institución se nos había asignado, estaba muy emocionada de haber sido seleccionada en uno de los lugares de prácticas que había escogido. Me sentí satisfecha de haber entrado al Contexto Organizacional y Laboral, especialmente en la institución que había seleccionado. Realmente me sentía muy afortunada por la oportunidad que se me presentaba. Era para mí una gran práctica y al mismo tiempo una gran oportunidad para aprender mucho sobre la labor del psicólogo en esta área porque advertía que podía ser mi vocación (Altschul, 2002). Me sentía afortunada porque reconocía que, como dice el autor, en las prácticas profesionales se presentan factores ocasionales y vocacionales. Esto implica que no siempre se tiene la oportunidad de realizar las prácticas en los lugares que concuerden con nuestras aspiraciones vocacionales. En ocasiones, debido a diversos factores ocasionales o circunstanciales, uno se encuentra en situaciones que no corresponden a sus preferencias, pero que debe afrontar.

#### 9.1.2. Primeras aproximaciones a la institución

El primer día que fuimos a la empresa para conocerla, conocimos a nuestro referente psicólogo en la institución, que nos hizo, a mi compañera de PPS y a mí, un recorrido por la industria. Nos presentó a todos los trabajadores, nos contó cómo había nacido la organización, qué hacía, cómo funcionaba y quiénes eran los dueños. Ese día recuerdo haber estado muy emocionada y hablar mucho con mi referente de la institución. Me contó qué hacía él en la empresa y qué haría yo como practicante con él. Me explicó que él se dedicaba a la parte *soft* del área recursos humanos y me presentó a la encargada de la parte *hard*, que estaba encargada

de la gestión del personal y de la función de *payroll*. Me dijo que desde el área *soft* se desempeñaba como asesor interno buscando cuidar y potenciar la salud de los trabajadores, encargándose de analizar sus necesidades y las de la organización y a partir de la planificación y ejecución de distintas estrategias orientadas a potenciar la motivación y la comunicación, así como también capacitaciones y realización del RSP.

Durante mi recorrido por la empresa, recuerdo que me llamó la atención la disparidad en las condiciones físicas de la oficina del área de recursos humanos en comparación con las demás. Esta oficina se encontraba en un lugar muy transitado. La misma estaba ubicada entre el comedor y las otras oficinas, lo que limitaba su privacidad. Además, los muebles que la conformaban presentaban un estado de deterioro considerable en comparación con los de otras áreas de la empresa. En su momento, me dio la impresión de que la oficina no había sido diseñada con un alto grado de atención, sino que se la había armado de manera improvisada utilizando los recursos que sobraban o estaban inutilizados. A diferencia de las demás que contaban con mobiliario en buen estado y que combinaba armoniosamente. Incluso, cautivó mi atención la oficina destinada a recibir clientes, la cual se encontraba perfectamente equipada y tenía un diseño moderno.

La disposición física de la oficina de Recursos Humanos, su deterioro y falta de espacio definido, podrían analizarse desde la metáfora de la organización como máquina propuesta por Morgan (1990), donde los trabajadores no son contemplados como personas sino como engranajes de un sistema. Esta lógica funcionalista lleva a privilegiar las áreas que tienen impacto directo en los resultados visibles (como el área ventas), desatendiendo otras funciones fundamentales para el bienestar organizacional. Complementariamente, desde Schein (2010), podríamos decir que esta distribución espacial y material refleja supuestos culturales y valores más profundos. Transmite un mensaje implícito de que el valor de las personas está subordinado a su utilidad instrumental.

Desde esta lectura, se abre la posibilidad de cuestionar si esta forma de organizar y jerarquizar los espacios, aunque eficiente en ciertos aspectos, podría tener consecuencias no deseadas en lo organizacional y la salud de sus trabajadores. En línea con esto, Dejours (1998) desde la psicodinámica del trabajo, advierte que el trabajo no se reduce a una actividad técnica o productiva, sino que implica la subjetividad del trabajador: su deseo, su identidad y su necesidad de reconocimiento. Si el entorno no habilita ese despliegue subjetivo, o incluso lo niega, puede emerger el sufrimiento. El cual, además de afectar la salud psíquica de cada

individuo, puede repercutir en el funcionamiento general de la organización, limitando el compromiso, el sentido de pertenencia, la cooperación o creatividad.

### 9.1.3. Estrategias implementadas

Es importante considerar que el entorno de trabajo en tanto realidad externa al sujeto influye en la salud mental de los trabajadores, afectando su funcionamiento psíquico debido a la relación psíquica que se establece con dicho entorno. Se buscaba que el espacio laboral fuera estructurante en lugar de patógeno. En este sentido, pude identificar diversas acciones e intervenciones específicas que, aunque con otra perspectiva, la empresa y el psicólogo organizacional implementaron para posibilitar un clima de trabajo saludable (Dejours, 1980).

Entre ellas, una salida al cine a ver la película “Flash”, el festejo del Día de las Infancias y la celebración de la primavera. Las tres necesitaron una planificación detallada de lo que se iba a realizar y necesitar ese día; un cronograma de las actividades necesarias para concretarlo; una fundamentación de la intervención y un informe posterior a la misma donde se evaluaba cómo había resultado y aspectos a mejorar o repetir para una próxima intervención.

Otra acción implementada fue la elaboración y actualización del organigrama, que representaba gráficamente la estructura interna de la organización. Este recurso era esencial para el área de recursos humanos, ya que contenía información sobre los puestos de trabajo, las jerarquías presentes y los equipos de trabajo (Giménez Arribas, 1959). Además, facilitaba la integración de nuevos empleados, permitiéndoles ubicarse mentalmente dentro de la organización al conocer a sus pares y responsables. Sin embargo, a pesar de los constantes esfuerzos por mantener el organigrama actualizado, debido al crecimiento de la empresa, su estructura no siempre reflejaba la realidad operativa. Esto se alinea con la idea que plantea Etkin (2013) de que el modelo de la organización, aunque útil, no refleja la realidad exacta; es una aproximación que ayuda a formular diagnósticos y a imaginar las interacciones entre los diferentes sectores. Como señala el autor, el organigrama no solo sirve para mostrar la coherencia buscada en las relaciones y actividades, sino que también puede revelar fallas o vacíos en el sistema. Esta divergencia entre el ideal representado y la realidad operativa no debe ser considerada como un error, sino un indicativo de un proceso de ajuste continuo. Reconocer

estas dinámicas es vital para que los responsables puedan adaptar la estructura organizacional a las realidades emergentes, fomentando así la innovación y la mejora continua.

Si bien los psicólogos en las organizaciones a menudo trabajan con el sufrimiento, también trabaja en pos de que las organizaciones puedan ser fuente de placer. Este objetivo fue precisamente el propósito de las intervenciones. A través del organigrama, se pretendía transformar la falta de orden en la estructura organizativa, que podía ser fuente de sufrimiento, en una que promoviera el placer y facilitara el equilibrio psíquico y la salud mental, ofreciendo una salida favorable al deseo (Dejours, 1980).

#### 9.1.5. Pensando el eje de sistematización

Durante mi experiencia como practicante, la cultura organizacional y las estrategias implementadas orientadas a un clima de trabajo saludable llamaron notablemente mi atención. En particular, me resultó interesante la cultura de la empresa en tanto PyME. Observé un marcado sentido de “nosotros” que unía a quienes conformaban la organización, unos dueños muy presentes en todo momento, y formas de pensar, actuar y procesos que definían su identidad y modo de funcionar que los distinguían como empresa (Schlemenson, 2013).

Esta vivencia despertó en mí un particular interés por comprender en profundidad cómo estas dimensiones se configuran, se sostienen y pueden ser intervenidas desde el rol del psicólogo organizacional. En este marco, después de reflexionar sobre mis prácticas y las lecciones que podría extraer, decidí enfocar mi eje de sistematización en la “Cultura organizacional y estrategias orientadas a un clima de trabajo saludable: una experiencia en el área de recursos humanos de una PyME en la Ciudad de Córdoba”.

Pensé en este eje teniendo en cuenta que me permitiría también profundizar en los aportes que la Psicología Organizacional y Laboral puede realizar en términos de la salud y prevención del malestar en el trabajo. Como plantea la bibliografía especializada, el trabajo no es solo un medio de subsistencia, sino un espacio central de construcción de sentido para los sujetos (Riquelme Benítez, 2023), y por lo tanto, intervenir sobre los aspectos que lo configuran resulta fundamental para resguardar la salud mental.

En este sentido, mi participación a través de las prácticas me permitió integrar una mirada clínica y situada del rol del psicólogo, orientada a comprender y transformar las dinámicas que inciden en la experiencia subjetiva de los trabajadores. Desde este lugar, entendí al psicólogo organizacional como un agente que posibilita la emergencia de sentidos, promueve espacios de reflexión, y colabora en la construcción de condiciones laborales más saludables y sostenibles (Acevedo, 2016; Altschul, 2002).

Además, esta experiencia confirmó y fortaleció mi vocación por el trabajo en el ámbito organizacional. Pude constatar que aún hay un amplio camino por recorrer para que la dimensión subjetiva construida del trabajo sea reconocida e integrada en la lógica empresarial. Por eso, considero que apostar a la cultura organizacional desde una perspectiva psicológica es una forma concreta y necesaria de aportar al desarrollo de las organizaciones más humanas, capaces de cuidar a quienes las integran.

En síntesis, elegí este eje porque me permite integrar teoría y práctica desde una perspectiva crítica, clínica y comprometida con la salud en el trabajo. A su vez, me brinda herramientas para seguir formándome en una disciplina que considero aún en desarrollo, pero con gran potencial transformador dentro del campo profesional. Esta experiencia reafirmó mi interés por el ámbito organizacional, y consolidó mi deseo de contribuir a la construcción de espacios laborales que sean estructurantes y promuevan el bienestar de quienes los habitan.

## 9.2. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA

Como anticipé en el apartado de “modalidad de trabajo”, a lo largo del siguiente desarrollo presento un análisis conceptualizado de mi experiencia para poder extraer aprendizajes de ella (Jara Holliday, 2010).

En el desarrollo de mi experiencia práctica, estructuré la sistematización en tres objetivos principales. En primer lugar, analizo la cultura organizacional de la PyME a partir de las dimensiones propuestas por Schlemenson (2013). Este enfoque también me permite reflexionar sobre lo acontecido y sus aprendizajes.

En segundo lugar, sistematizo mi experiencia en la construcción de un organigrama junto con la organización que clarificara las funciones y roles de los miembros.

Finalmente, en el tercer objetivo, analizo el proceso de intervención llevado a cabo en las actividades específicas diseñadas e implementadas conjuntamente con el área de Recursos Humanos orientadas a promover un ambiente de trabajo saludable.

### 9.2.1. DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO A LA CULTURA

Para Schein (1988), toda organización posee una cultura propia, caracterizada por ser dinámica, compartida y construida por los sujetos que la conforman, la práctica no fue ajena y estuvo totalmente atravesada en este sentido. Schlemenson (2013), al caracterizar a una organización establece dimensiones, que, si bien revelan aspectos fundamentales de su cultura, cobran auténtico valor y sentido en su interrelación.

Un rasgo fundamental de esta PyME es el carácter de gestión “cuentapropista”, lo que se refleja en que quien gestionaba el proyecto era el mismo que lo fundó por iniciativa propia (Schlemenson, 2013). Al hablar del proyecto fundacional nos dice:

“... nace vendiendo encordados de tenis, yo jugaba al tenis (...) y vi la necesidad de encordar raquetas porque tenía que encordar las mías y ahí vi que podía comprarme los rollos y otra gente podía comprar rollos de cuerda. Lo vi como una necesidad y empecé a comprar y revender rollos de tenis” (Entrevista n°1 realizada al fundador de la empresa y CEO, 7 de noviembre de 2023).

Tal como dice Schlemenson (2013), si bien las PyMEs en tanto proyectos suelen surgir de intuiciones o propósitos esencialmente personales de los fundadores, para alcanzar el tamaño de una PyME, como toda organización, no fue suficiente con la iniciativa, sino también fue necesario elaborar un plan de acción que fuera percibido por los clientes como una oferta diferenciada y valiosa que lo hiciera viable. En el transcurso de la práctica corroboramos que

se requirió delinear un plan de acción concreto y aprobado, teniendo en cuenta los recursos disponibles, así como la capacidad de delegar, lo cual es fundamental para la coordinación y concreción de estos planes. Sobre todo, demandó, y lo seguirá haciendo, de una estructura que sirva de marco para poder implementar el proyecto. Implicó la integración y coordinación de los distintos roles y procesos dentro de la organización para poder sostenerlo. La cual es otra de las variables que influyó en la cultura de esta organización.

El hecho de que la dirección esté compuesta por el fundador no es un aspecto menor, impacta significativamente en la cultura organizacional (Schlemenson, 2013). La conducción directa y personalizada de quien lidera, provoca en consecuencia que se impregne su impronta en la forma de operar de la empresa. Durante mis prácticas, pude observar en reiteradas ocasiones que la palabra final pertenecía al dueño. Para el autor en las PyMEs, los proyectos de los propietarios, rara vez son sometidos a un análisis crítico o formulados en planes formalizados. Esto lo discutíamos con nuestro referente de prácticas quien nos señalaba cómo los dueños siempre tenían la última palabra en cada uno de los proyectos, procesos y estrategias que se proponían (Registro N° 29, 11 de agosto de 2023). Citando al autor podemos decir que este fenómeno refleja el supuesto “la organización soy yo”, que en ese momento regía la racionalidad de todo el sistema y generaba una alta dependencia de la organización hacia él.

En cuanto a su estructura formal, trabajado en profundidad en el próximo apartado, al igual que en muchas PyMEs, se caracteriza por estar en algunos aspectos desdibujada (Schlemenson, 2013). Aunque existían jerarquías ejecutivas y roles o funciones asignados a cada miembro, estos no siempre estaban claramente diferenciados. Esta indefinición se evidenció incluso al intentar elaborar conjuntamente el organigrama, ya que una misma persona cumplía funciones diversas en distintas áreas.

Aunque el dueño ya reconocía la necesidad de una estructura organizativa más formal, por momentos prevalecía un liderazgo carismático. Este, como mencionaba en el apartado teórico, ocurre cuando la cohesión y funcionamiento del conjunto dependen más de la influencia personal y el carisma del líder que de una integración y coordinación basada en una estructura organizacional explícita. Si bien ya se habían designado gerentes para dirigir distintas unidades, como la empresa aún estaba en proceso de crecimiento, por momentos el liderazgo carismático suplía la falta de un sistema organizativo formalmente definido. Incluso con niveles jerárquicos identificados, los dueños se conectaban directamente con toda la organización, pudiendo cambiar decisiones, proyectos y prioridades a su criterio, sin considerar las prioridades

previamente establecidas, lo cual es muy común en las PyMEs, según los aportes de Schlemenson (2013).

Sin embargo, como la empresa estaba creciendo tanto en el mercado y ganando envergadura, comenzó a requerir mayor discriminación de roles, áreas e ir formalizando su estructura. Es por eso que la tarea central de nuestro rol como practicantes implicó la descripción de puestos, el armado del organigrama y su actualización acorde a las nuevas incorporaciones o cambios en las distintas áreas.

En las PyMEs por su tamaño (Schlemenson, 2013) opera el "factor de mutuo reconocimiento" y la relación del “nosotros” entre los distintos miembros que conforman la organización. Esto lo pudimos vivir a lo largo de todo el proceso de prácticas “nos hicieron un recorrido con la otra practicante por toda la empresa. Nos presentaron a todos haciendo referencia a los practicantes del año pasado (...) También conocimos a los dueños de la empresa” (Registro N° 3, 19 de abril de 2023). Este ejemplo refleja este factor. Ya que incluso habiendo pasado ya un año o meses de que se habían ido los otros practicantes, ellos seguían sabiendo quiénes eran y qué habían estado haciendo en la empresa. Otro ejemplo que lo refleja es cuando mi referente conversando sobre uno de los trabajadores me dijo que “muchas veces se cierra por distintas razones indiferentes, que es muy cuadrado y no quiere escuchar” (Registro N° 19, 28 de junio de 2023). Este ejemplo, si bien puede parecer simple refleja este conocimiento del otro que había entre los distintos trabajadores. Sin embargo, a lo largo del período de prácticas hubo tantas incorporaciones que ya empezábamos a poder observar como de a poco las relaciones se volvían más distantes e impersonales como, según Schutz (como se citó en Schlemenson, 2013) de a poco se estaba realizando un pasaje al “mundo de los contemporáneos” donde los otros se convierten en “ellos” y el conocimiento del otro se vuelve por tanto más impersonal.

#### 9.2.2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS E IMPLEMENTADAS CONJUNTAMENTE CON EL ÁREA DE RRHH ORIENTADAS A UN CLIMA DE TRABAJO SALUDABLE

Teniendo como fin posibilitar un espacio de trabajo estructurante que posibilitara la salud mental de los colaboradores se implementaron 2 estrategias alineadas con esta finalidad. Por un lado, se construyó conjuntamente un organigrama formal que aportara claridad respecto de las funciones y roles dentro de la organización. Por otro lado, se organizaron 3 distintos eventos. Estas acciones buscaban que la organización pueda ser un espacio donde se posibilite un clima laboral saludable fomentando que los sujetos que la integran se sintieran parte de ella y estén dispuestos a colaborar activamente.

#### 9.2.2.1. CONSTRUCCIÓN DEL ORGANIGRAMA: FORMALIZANDO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Como es propio de las Pyme la indefinición estructural señalada por Schlemenson (2013) afectaba la operatividad diaria, y generaba tensiones internas. Con frecuencia, los conflictos organizacionales eran interpretados como cuestiones personales entre los actores, cuando en realidad estaban mediados por factores estructurales como la descoordinación de tareas, la ausencia de límites claros en los roles y atribuciones de autoridad no especificadas. El autor plantea que muchas veces los problemas interpersonales se resuelven al clarificar la estructura: al eliminar la superposición de tareas y establecer responsables, las tensiones se resuelven mejorando la calidad de vida en general y tornando más saludable el clima, en lo particular.

Por este motivo, resultó clave trabajar con la estructura organizacional. Para diseñar una intervención verdaderamente relevante y efectiva, es fundamental, como señalan Etkin (2013) y Schvarstein (1999), responder a las condiciones específicas de la organización en ese momento. Desde esta perspectiva, la intervención buscó ser situada, es decir, diseñada en función de las condiciones específicas de la empresa, al momento de la práctica, en lugar de aplicar soluciones prediseñadas o estandarizadas, actuando en diálogo con la complejidad de la situación, construyendo respuestas que emergen de la reflexión en la acción (Schön, 1982).

En este contexto, la clarificación de roles se volvió una herramienta central de intervención. La propia dueña de la empresa expresó esta necesidad al señalar: “en este proceso de crecimiento de la empresa anhelaban poder dividir las responsabilidades y que cada uno

tuviera una función específica” (Registro N°13, 5 de junio de 2023). Esta demanda también se reflejó en situaciones concretas, como en la organización de dos de los eventos — la salida al cine y el festejo por la primavera— donde, pese a haber definido funciones con antelación, el día del evento se nos solicitaron tareas que no se correspondían con lo acordado (Registro N°39, 21 de septiembre de 2023).

Esta situación puede ser leída a la luz de lo que plantea Dejours (1998), quien distingue entre el trabajo prescripto, aquel que está formalmente definido, y el trabajo real, es decir, lo que efectivamente se hace para responder a las exigencias concretas. La distancia entre ambas dimensiones no solo es inevitable, sino que constituye una fuente de constante tensión y adaptación subjetiva ya que la realidad excede a lo previsto.

Otro aspecto relevante fue que las funciones de propietario, director y ejecutivo principal eran asumidas por el dueño y la gerente de Recursos Humanos. Aunque formalmente él era el CEO y ella se desempeñaba como gerente de Recursos Humanos, en la práctica ambos asumían múltiples roles sin distinción clara. La gerente de Recursos Humanos, por ejemplo, se presentaba y era percibida por los trabajadores como "la dueña", ya que a menudo tomaba decisiones y se posicionaba en ese rol. Esta discrepancia entre los roles ocupados y los asignados generaba confusión y debilitaba la estructura formal. Tal como advierten Schlemenson (2013) y Schvarstein (1999), cuando los roles reales no coinciden con los establecidos formalmente, se produce un desajuste que impacta negativamente en el funcionamiento organizacional.

Frente a este escenario, y el contexto de la empresa que atravesaba un proceso de crecimiento y expansión en el mercado, acordamos en avanzar conjuntamente, en la diferenciación de roles, la creación de áreas específicas y la formalización progresiva de la estructura. En este marco, nuestro principal rol como practicantes consistió en colaborar con la descripción de puestos y la elaboración del organigrama, reflejando las nuevas incorporaciones y los cambios internos. Este trabajo permitió comenzar a delinear la estructura formal y emparejarla con la realidad operativa de la organización, sentando las bases para una gestión más clara, eficiente y menos conflictiva. Tal como plantea Schlemenson (1988), ante un crecimiento cuantitativo, el mismo sistema comienza a requerir un ajuste en su estructura y la reflexión sobre los estilos de gestión, los roles, las modalidades de relaciones interpersonales.

Para actualizar el organigrama simplemente nos guiábamos con los datos aportados por nuestro referente en la institución, sus apreciaciones sobre cómo estaba estructurada y qué

funciones cumplía cada uno. Sin embargo, hoy reflexionando sobre nuestro accionar, pienso que podríamos habernos basado en la metodología “time span” propuesta por Jaques (como se citó en Schlemenson, 2013) para determinar la organización existente y requerida para así poder reestructurar la misma. El autor argumenta que para determinar de manera objetiva si el contenido prescrito y establecido formalmente corresponde o no con el contenido discrecional, es necesario realizar un relevamiento y análisis sistemático de todos los roles existentes en el organigrama y aquellos que son requeridos.

Basándome en esta metodología, hoy pienso que por medio de entrevistas o encuentros individuales con cada trabajador y con cada equipo podríamos haber relevado cuáles eran las tareas, objetivos y responsabilidades clave de cada rol, cómo estaban conectados y relacionados los distintos roles, es decir, la red de interrelaciones internas estableciendo primero las de dependencia jerárquica y luego las funcionales y colaterales; y cómo era el sistema de autoridad ya que este regula los roles y sus interrelaciones, así como condiciona la forma de hacer el trabajo. Por medio de las entrevistas uno puede ir configurando la representación que cada sujeto en su individualidad y cada grupo tiene de la situación. Ambas entrevistas son relevantes ya que ofrecen distintas miradas de una misma realidad y permiten pensarla en su complejidad. Una vez realizado este relevamiento y analizada esta información podríamos haber descubierto cómo estaba operando realmente la organización y podríamos haber puesto de manifiesto diversas versiones, confusiones o contradicciones, que funcionaban en contra de las necesidades de la misma. Tal como lo hizo Schlemenson (1988) en una organización de la administración pública en su momento y relata en uno de sus libros.

El organigrama construido puede ser pensado tomando como referencia los componentes esenciales de la estructura organizacional propuestos por Mintzberg (1985). No obstante, en el caso particular de la empresa analizada, las divisiones entre los distintos elementos estructurales no se presentaban de forma completamente delimitada, como sugiere el autor en el modelo teórico. A continuación, presento una aproximación del organigrama construido que distribuye los distintos niveles organizativos conforme a los componentes definidos por el autor.

En el Ápice Estratégico, nivel que representa la alta dirección, se ubicaban los CEO's quienes tenían la mayor responsabilidad sobre el rumbo de la empresa. Este grupo, sobre todo el dueño que ocupaba el rol de CEO, se encargaba de definir la misión, los valores y objetivos institucionales, así como de diseñar estrategias adaptadas tanto a las capacidades internas como a las condiciones del entorno.

En la Línea Media se encontraban los distintos managers y líderes de cada área que cumplían un rol crucial como intermediarios entre el Ápice Estratégico y el Núcleo Operativo. Su principal función consistía en interpretar la estrategia definida por la alta dirección y traducirla en objetivos concretos y alcanzables, facilitando así su implementación en los niveles operativos de la organización los cuales eran los empleados encargados de realizar el trabajo esencial de la empresa como producir, vender y distribuir los bienes y servicios (los operarios, el área logística, marketing, compras y delivery)

El Staff de Apoyo incluía a las personas que, aunque no realizaban el trabajo fundamental, brindaban servicios especializados vitales para el funcionamiento de la organización, como el área de recursos humanos y sus subáreas *soft* y *hard*.

Finalmente, la Tecnoestructura estaba formada por quienes diseñaban y planificaban los productos y procedimientos, así como controlaban que producto final coincidiera con el diseñado (no controlaban el proceso porque tercerizaban la producción una vez delimitados los procesos y diseño de productos).

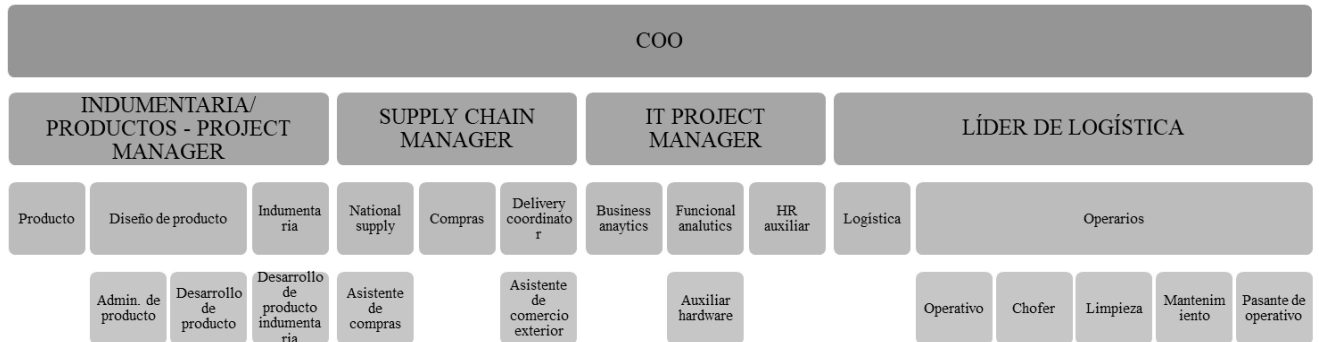
A continuación, presento la estructura formal organizativa de la empresa construida a lo largo de las PPS:

#### ORGANIGRAMA CEO's



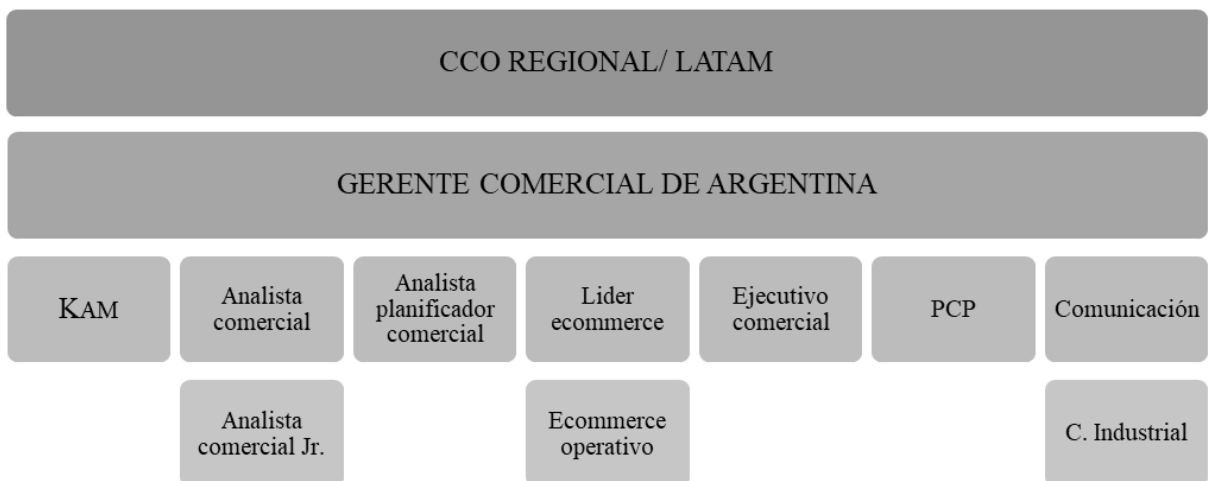
*Fuente:* elaboración propia a partir de los datos recogidos en terreno.

## ORGANIGRAMA CCO



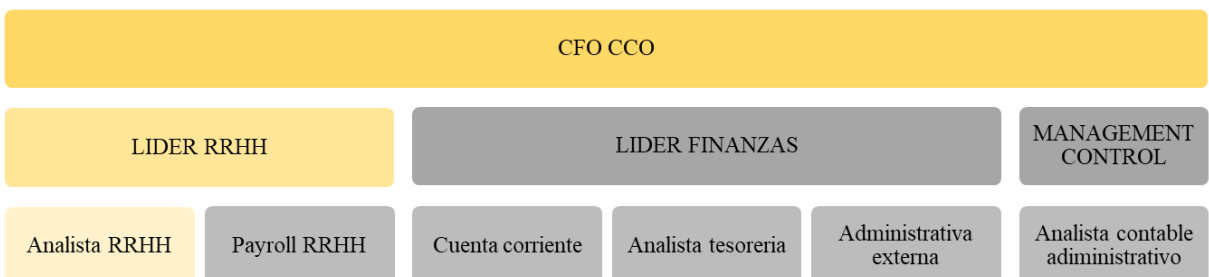
*Fuente:* elaboración propia elaboración propia a partir de los datos recogidos en terreno.

## ORGANIGRAMA CCO REGIONAL/LATAM



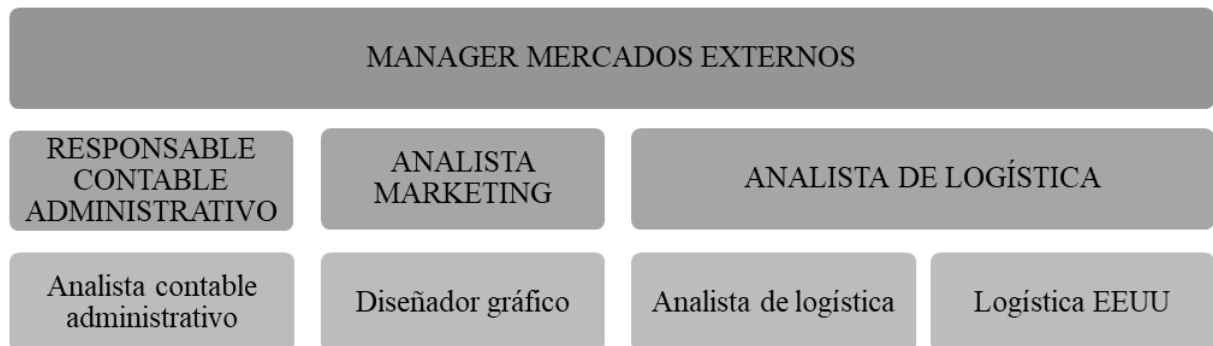
*Fuente:* elaboración propia elaboración propia a partir de los datos recogidos en terreno.

## ORGANIGRAMA CFO CCO



*Fuente:* elaboración propia elaboración propia a partir de los datos recogidos en terreno.

### ORGANIGRAMA MERCADOS EXTERNOS



*Fuente:* elaboración propia elaboración propia a partir de los datos recogidos en terreno.

#### 9.2.2.2. LOS EVENTOS COMO DISPOSITIVOS ORIENTADOS A UN CLIMA LABORAL SALUDABLE

Durante el desarrollo de nuestras prácticas como psicólogas organizacionales en formación, participamos en la planificación e implementación de tres eventos de la empresa: una salida al cine, la celebración del Día de las Infancias y el festejo por el inicio de la primavera. Estas intervenciones, si bien no surgieron de una demanda explícita, se fundamentaron en un análisis diagnóstico inicial que realizamos al observar a la organización, el clima laboral, las dinámicas entre los equipos y algunos intercambios con la dirección. Sin embargo, a la luz de lo aprendido, reconozco que dicho diagnóstico podría haberse profundizado. Por ello, en este desarrollo, propongo analizar estas tres acciones como estrategias orientadas a potenciar la salud laboral, reflexionando sobre su diseño, ejecución y aportes, así como sobre las oportunidades de mejora en el abordaje diagnóstico y relacional.

La realización de los eventos, fueron parte de una estrategia más grande que perseguía el área de RRHH. Estas acciones específicas estaban en consonancia con la clarificación de roles en la estructura a partir de la realización del organigrama. Los tres eventos buscaban incentivar

el sentido de identidad y pertenencia hacia la organización, así como fomentar la integración entre los trabajadores.

Schlemenson (1988) afirma, que quienes sostienen la interacción de los miembros de la organización y la cohesión mínima necesaria para proporcionar unidad, continuidad y sentido, operan en dos niveles interdependientes, que pueden ser diferenciados. Por un lado, la integración se lleva a cabo mediante un sistema de roles interconectados, tanto explícitos como implícitos, que forman una estructura que puede definirse en función de las tareas y expectativas establecidas para quienes ocupan dichos roles. Por otro lado, esta integración está influenciada por procesos interpersonales, mecanismos de identificación, así como por necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes que encuentran en el contexto institucional oportunidades de expresión y expectativas de realización.

Asimismo, esto se relaciona con lo planteado por Dejours (1998), quien argumenta que para que una organización funcione, lo prescripto nunca es suficiente. Lo laboral trasciende a las relaciones sociales, salariales o de poder. La solidaridad, como grado adicional de complejidad e integración en la organización del trabajo, requiere no solo condiciones lógicas, sino también la voluntad de las personas para colaborar y superar juntas las contradicciones inherentes a la dinámica de la empresa. Esta voluntad, se fundamenta en relaciones de confianza, esenciales para el trabajo en equipo. La organización del trabajo no puede ser ajena a estos factores, ambas dimensiones son irreductibles.

Fue crucial, entonces, organizar eventos que fomenten un sentido de “nosotros”, como lo describe Schlemenson (2013), promoviendo la participación, que sólo se materializa y es efectiva cuando existe un deseo genuino de hacerlo por parte de cada uno. La movilización subjetiva de los colaboradores frente a los desafíos organizativos implica un compromiso que surge del deseo individual de cada persona. Además, la relación entre contribución y retribución es clave para mantener esta movilización; sin una adecuada retribución, el compromiso puede desvanecerse. Finalmente, el reconocimiento y la construcción de sentido en el trabajo son esenciales para transformar el sufrimiento en placer.

Particularmente, la iniciativa de la salida al cine surgió a partir del estreno de la película *Flash*, en la que participaron actores de cine que son vestidos por la empresa. Los dueños propusieron esta actividad como una forma de fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión entre los trabajadores (Registro N°16, 12 de junio de 2023). Esta actividad tuvo un fuerte valor simbólico, ya que permitió a los trabajadores identificarse con una actividad colectiva que

excedía lo cotidiano. Retomando a Schlemenson (2013), podemos pensar esta experiencia como una oportunidad para construir un “nosotros” organizacional, donde los colaboradores sintieran el reconocimiento de ser parte de un proyecto colectivo más grande.

Esta diferencia entre “ser parte” o solo “trabajar para” una organización, según Schein (2010), marca distintos niveles de compromiso: mientras que lo transaccional se basa en cumplir tareas por un salario, el sentido de pertenencia implica identificación con la organización y sus objetivos. La experiencia funcionó como un espacio de integración y cohesión grupal, y también nos permitió a nosotras, como practicantes, sentirnos parte de ese “nosotros” (Schlemenson, 2013), aún en nuestro estar de paso (Altschul, 2002).

Es crucial considerar que, aunque se persiga un objetivo específico con una estrategia, el hecho de realizar las mismas actividades en conjunto no garantiza que todos compartan la misma forma de pensar (Etkin, 2013). Por lo que cada situación puede ser significada de un modo distinto por cada persona. Nosotras al planificar la salida al cine y el festejo de primavera pensábamos que al juntarlos a todos y generar una instancia compartida podríamos fomentar el sentido de pertenencia y la cohesión en el grupo. Sin embargo, siguiendo los aportes del autor, no tuvimos en cuenta que no solo cada uno interpreta distinto las situaciones vividas, sino que los miembros no se unen solamente por compartir momentos. La organización en tanto conjunto se cohesiona y afirma cuando se comparten los mismos valores.

### **La reflexión como oportunidad de aprendizaje**

Después de la salida al cine, junto a nuestro referente, diseñamos una encuesta anónima para relevar el nivel de satisfacción de los trabajadores con la salida al cine y relevar intereses para propuestas de actividades futuras (Registro N°18, 26 de junio de 2023), herramienta que, como plantea Schvarstein (2007), permite pensar y conocer la organización desde la voz de sus integrantes. El cuestionario fue breve, anónimo y diseñado cuidadosamente para propiciar respuestas sinceras, cuidando especialmente el lenguaje utilizado, entendiendo que tiene un impacto activo en quien lo recibe (ver Anexo I).

El análisis de estas respuestas se convirtió en un ejercicio de reflexión sobre nuestra propia intervención. Reflexionar sobre lo vivido resulta esencial para crecer y mejorar la calidad de nuestras futuras intervenciones profesionales. La reflexión para Etkin (2013) es un ejercicio fundamental para aprender de las experiencias a partir de un análisis y razonamiento de las mismas. Implica un ejercicio intelectual y deliberado de mirarse desde afuera, reconocer las propias insuficiencias o errores, asumir la responsabilidad por las consecuencias incluso por aquellas causadas sin intención y los efectos de las medidas tomadas. Es una oportunidad para cuestionar el propio modelo de funcionamiento y aprender de este incorporando nuevas ideas y aprendizajes.

De manera similar, durante el festejo de la primavera, realizamos un informe y balance sobre lo que habíamos planificado, cómo se desarrolló el evento y qué aspectos podrían mejorarse para futuras ocasiones (Registro N°41, 25 de septiembre de 2023). Un aspecto destacado de esta ocasión, que también observamos en la organización de los otros eventos, fue la falta de delimitación clara en las tareas. En ambas oportunidades, reflexionamos sobre nuestras experiencias, lo que nos permitió identificar áreas de mejora y fortalecer nuestra práctica organizacional lo cual considero fundamental.

## **10. CONSIDERACIONES FINALES**

Para concluir este trabajo, en este apartado reflexiono sobre el valor de las prácticas profesionales como oportunidad para aplicar conocimientos adquiridos durante la carrera de Psicología y comenzar a construir un repertorio propio de herramientas, expectativas e imágenes que conformarán mi futuro ejercicio profesional. Estas prácticas me permitieron salir del plano teórico para involucrarme activamente con la realidad del rol profesional.

Siguiendo a Schön (1982), reconozco que la rutina puede convertir el saber adquirido en algo tácito, espontáneo y automático. Lo cual si bien, por un lado, puede favorecer a la especialización, también puede limitar la visión crítica. En este sentido, fue fundamental el acompañamiento que recibí tanto de mi referente institucional como de mi directora de tesis, quienes me ayudaron a cuestionar mis propias comprensiones y profundizar en una mirada más profesional y menos influenciada por el sentido común.

Un ejemplo significativo que refleja lo fundamental que fue el acompañamiento de mi referente fue una tarea aparentemente menor, como repartir chipacas diariamente a todos los trabajadores. En su momento yo pensé que nos habían asignado esa tarea por casualidad, pero gracias al diálogo me ayudó a entender el sentido de esta actividad dentro del marco institucional. Siendo esta una actividad fundamental dentro del área y algo muy importante ya que posibilita que uno pueda reconocer las necesidades y condiciones de los trabajadores (Registro N° 17, 23 de junio de 2023).

Del mismo modo, mi directora de tesis en gran parte cumplió un rol de supervisora. Escuchando la reconstrucción del material de mis prácticas, mantuvo una conversación reflexiva con el material comprendiendo que cada situación es única e incierta, fue construyendo sus interpretaciones posibles y me ayudó a hacerlo. Fue a través de sus preguntas “¿qué quieres decir con ...?” u observaciones tales como “¿desde dónde lo pensaste?” que posibilitó que pudiera pensar de manera cada vez más desde un rol de psicóloga mi experiencia y no desde el sentido común, que en realidad fue adquirido. Un fragmento del libro de Schön que creo que representó mucho mis primeros pasos en el desarrollo de este trabajo es el siguiente:

En este sentido, a continuación, presento un análisis crítico en el diagnóstico de las necesidades de la organización y sus sujetos, así como las estrategias implementadas.

### **Análisis crítico: la importancia de la lectura diagnóstica organizacional**

Si bien todas las intervenciones estuvieron sustentadas en una lectura diagnóstica inicial, reconozco que podríamos haber profundizado mucho más en aspectos centrales del funcionamiento organizacional. Tal como señalan Vitale, Pérez y Lado (2015) y Mateu (1994), el diseño de una estrategia de intervención adecuada y ajustada a las necesidades específicas de una organización, es necesario el desarrollo de un diagnóstico que tenga en cuenta distintos factores. Deben considerarse las características intrínsecas de la organización, como sus rasgos particulares, aquello que configura su cultura, su historia y su estructura; los aspectos institucionales, las dinámicas, los vínculos, los procesos y los conflictos que condicionan su funcionamiento; y el motivo de la demanda y las problemáticas concretas que motivaron su intervención en la institución. Es decir, para desarrollar una estrategia de intervención hubiera sido interesante realizar un análisis inicial que permita arribar a un diagnóstico y así coordinar mejor las acciones conjuntas (Schlemenson, 2013).

Schein (1973), plantea que, para realizar un diagnóstico adecuado, el psicólogo dentro de la organización debe adoptar una postura de escucha atenta y atención flotante, que le permita leer tanto los niveles manifiestos como latentes de la demanda. Esto es fundamental para poder indagar más allá de lo aparente, ya que las encomiendas, si las hubiera, suelen encubrir demandas más profundas, vinculadas a la dinámica inconsciente de la organización, a sus fantasías y ansiedades colectivas (Brito, 1990). En nuestro caso, la iniciativa de realizar acciones conjuntas, surgió como una propuesta espontánea. Tal como plantea Schön (1983), incluso sin ser aún profesionales, actuamos desde un saber tácito incorporado en nuestra forma de observar y responder, aunque no siempre seamos conscientes de ello. Nuestra única lectura inicial fue que, ante tantos ingresos recientes, el personal ya no se conocía entre sí, y los dueños expresaron que percibían cierta incomodidad de los trabajadores en su presencia y querían que se los viera como parte del nosotros, como iguales (Registro N°8, 22 de mayo de 2023).

En nuestro caso, la observación que realizamos no fue desde una perspectiva analítica como señala Green (2005), que sugiere una atención flotante completa. Más bien, nos limitamos a mirar sin profundizar la forma de comunicación de los equipos. Podríamos haber prestado mayor atención en aspectos cruciales como los vínculos interpersonales, los juegos de poder y las dinámicas de liderazgo.

Reconozco ahora que subestimamos la complejidad de la comunicación. El lenguaje no solo describe, sino que también crea y transforma realidades. Observar más detenidamente las interacciones nos habría permitido captar significados implícitos y dinámicas relacionales entre los distintos grupos de la organización, ya que cada conversación está cargada de emociones y matices fundamentales para comprender al equipo (Echeverría, 2007).

Además, es importante señalar que cada decisión de intervención estaba influida en gran medida por lo que los dueños estaban dispuestos a aceptar, guiados por su propia demanda. Esto a menudo no reflejaba la verdadera demanda del equipo, es decir, lo que la organización realmente necesitaba (Schlemenson, 2013). En la práctica, el criterio de los propietarios solía prevalecer, por lo que era necesario presentar las propuestas de manera estratégica, considerando sus intereses y formas de pensar, con el fin de lograr su aprobación (Registro N° 33, 28 de agosto de 2023).

Al presentar las propuestas a la dirección, lo hacíamos repitiendo modos de funcionamiento propios de la cultura institucional, que habíamos internalizado: aquellas en las que toda iniciativa debe ser fundamentada y aprobada antes de ejecutarse (Schlemenson, 2013). En su momento, interpreté esta actitud nuestra como una muestra de adaptación y respeto hacia la cultura organizacional. No obstante, hoy, reflexionando sobre esta experiencia considero que quizás actuamos más desde una lógica pasiva que desde una posición crítica que se encuentra en proceso de aprendizaje.

Como desarrollé previamente en el apartado de contexto de práctica, la labor del psicólogo en una organización no se limita a adaptarse. Implica también asumir una función que, aún desde dentro, puede posicionarse como externa a ciertas lógicas instituidas, permitiendo así interrumpir y transformar dinámicas establecidas en pos de un cambio que fortalezca a la organización (Altschul, 2002). En este sentido, la intervención profesional requiere un delicado equilibrio entre el respeto por las estructuras existentes y el ejercicio autónomo del criterio profesional.

Hoy pienso que el hecho que nosotras no pudiéramos corrernos de ese lugar, y que en cambio eligiéramos adaptarnos a lo que se nos decía, repitiendo este modo de funcionar en lugar de insistir o pedirlo de otra manera, puede haber sido en parte una defensa que construimos como equipo para hacer frente al sufrimiento o al sentimiento de frustración que nos generaba. Aceptar acríticamente lo que se nos decía directamente, servía para no sentir y nos era más fácil también. Sin embargo, estas defensas, justamente lo que hacen es estabilizar la situación, y se

vuelven un obstáculo para repensar y transformar la relación con el trabajo. Y si se vuelven excesivas, toman la forma de una resistencia al cambio, ampliando el campo específico de la alienación en el trabajo (Dejours, 1980).

En reiteradas ocasiones, vivenciamos una resistencia o rechazo por parte de la organización en el diseño de acciones conjuntas para fomentar espacios que cuiden la salud con los trabajadores. Uno de estos aspectos, según los criterios de Becerra y Revelo (2020), fue la ausencia de un proceso formal de inducción lo cual incide en el bienestar de los ingresantes y puede despertar en ellos sentimientos de desconcierto, desorientación y ansiedad (Registro N°19, 28/06/2023).

Frente a esta situación, propusimos a los dueños diseñar un plan de inducción modelo que pudiera ajustarse a cada ingresante y que incluyera un plan de capacitación si fuera necesario. Esta propuesta tenía como objetivo brindar claridad respecto a las funciones y expectativas del rol esperado, así como crear un primer contacto emocional positivo del ingresante con la organización. Sin embargo, tal propuesta y sugerencia, al igual que otras, fue rechazada o resistida, provocando frustración y desanimo en nosotros. Tal como sostienen los autores Becerra y Revelo (2020), la inducción es algo sumamente necesario para generar lealtad, compromiso y sentido de pertenencia pero que suele ser subestimado por las organizaciones. Estas situaciones nos enfrentaron al siguiente dilema: ¿hasta qué punto, uno como psicólogo en las organizaciones, debe respetar la voluntad de su “paciente” -en este caso, la organización- a la hora de intervenir?

Por un lado, considero que, como futura psicóloga en la práctica de la labor, a veces la tarea implica incomodar, es decir, plantear aquello que no necesariamente se quiere oír, pero que puede abrir la posibilidad de un cambio significativo. Como mencioné anteriormente, intervenir no siempre es acompañar lo que el otro desea, sino también ofrecer una mirada que cuestione lo establecido. Sin embargo, y aunque no era un objetivo de práctica, por otro lado, también es cierto que el cambio sólo puede ser efectivo si es asumido voluntariamente por quien lo protagoniza. En este sentido, el respeto por la voluntad del paciente, en este caso la organización, es un principio clave de toda intervención.

No obstante, tal como plantea Dejours (1988), dejar el cambio en manos de la voluntad del paciente implica no reconocer que, muchas veces, quienes consultan lo hacen precisamente porque su voluntad se encuentra afectada. Aunque logren comprender la lógica de su situación

subjetiva, puede ocurrir que no logren actuar en consecuencia ni romper con los patrones de la repetición.

Esta reflexión, trasladada al plano organizacional, me invita a repensar la labor de quien ejerce en psicología: ni como un mero ejecutor de demandas, ni como alguien que impone el cambio, sino como un facilitador crítico que, sin forzar, tampoco se retira pasivamente como lo hacíamos nosotras.

## **11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acevedo, M.J. (2016). Una psicología institucional de perspectiva clínica. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 20 (2), 17-40.
- Altschul, C. (2002) *Estar de paso. Roles y competencias del consultor*. Editorial Gránica.
- Arnoletto, E. J. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Folletos Gerenciales*, 1, 70-86.
- Becerra, M. y Revelo, R. (2020) El rol del Psicólogo Organizacional y del Administrador de Gestión del Talento Humano en las organizaciones. *Revista Dialnet* 5, 528-538.
- Barrionuevo, M.E. (2016) *Buenas prácticas en el abordaje de crisis organizacionales en PYMES de Córdoba* [Tesis de especialización, Carrera de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Universidad Nacional de Córdoba]. Directora: Licenciada Mónica Inés Pan.
- Barrionuevo, M. E. (2019). *Estrategias para la sustentabilidad en organizaciones pequeñas y medianas: Perspectiva psicosocial* (Informe académico 2018–2019, Proyecto SECyT Res. N° 33820180100450CB). Universidad Nacional de Córdoba.
- Berrocal Berrocal, F., y Pereda Marín, S. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista complutense de educación* 10 (1), 37-59.
- Bleger, J. (1964). La entrevista psicológica. En *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Editorial Paidós.
- Bohoslavsky, R (1971). *Orientación vocacional. La estrategia clínica*. Editorial Nueva visión.
- Brito, R. M. (1990). *Introducción al análisis institucional*. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).
- Cardozo, E.; Velásquez de Naime, Y.; y Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PYME en América Latina. En *Global Conference on Business and Finance*, 7 (pp. 1630- 1641). San José, Costa Rica.
- Clark, C. (2020). *La entrevista y el diagnóstico en orientación vocacional*. Universidad Nacional de Córdoba.

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas (8 de abril de 2024). Fijan nuevos parámetros para la categorización de Mipymes. <https://cpcecba.org.ar/fijan-nuevos-parametros-para-la-categorizacion-de-mipymes/>
- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., y Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10 (1), 175-188. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy10-1.ssta>
- Dejours, C. (1980) *Trabajo y desgaste mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo* (2ª ed.). Editorial Humanitas.
- Dejours, C. (1998) *De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. En D. Dessors y M-P. Guiho-Bailly (Comps.), *Organización del trabajo y salud* (pp. 23-73). Editorial Piette/Conicet.
- Echeverría, R. (2007). *Actos de lenguaje: Volumen I: La escucha*. Editorial Gránica.
- Etkin, J.R. (2013) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisgto y lo impensado*. Editorial Gránica.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración* 42. 43-61.
- Gaba, Mariana Raquel (2010). Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. 174-175. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Gasparini, C., y Ottone, L. (2018). Las PyME en Argentina: actores clave y problemas recurrentes. El acceso al financiamiento. *Ec-REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA*, (1), 43-63.
- Giménez Arribas, J. (1959). Técnica del organigrama. *Documentación Administrativa*, (18), 31-40. <https://doi.org/10.24965/da.vi18.1203>

- González, N.L.; González, V.; y Pinzón Montes, A. (2024). Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional. *Trabajo y sociedad*, 25 (42), 91-108.
- González Millán, J. J., y Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57. <https://doi.org/10.14482/pege.25.1208>
- Green, A. (2005) Encuadre. En *Ideas directrices para un psicoanálisis contemporáneo* (58-71). Editorial Amorrortu.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Siglo Veintiuno Editores.
- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones? *CS*, (8), 17-53. DOI: <https://doi.org/10.18046/recs.i8.1128>
- Jara Holliday, O. (2010). *La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos*. Entrevista a Oscar Jara. (28), 67-74.
- Jara Holliday, O. (2011). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Biblioteca virtual sobre sistematización de experiencias. 1-17.
- Kaës, R. (2010) *Un singular plural. El psicoanálisis ante la prueba del grupo*. Editorial Amorrortu.
- Ley No 7106. Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología, Córdoba, Argentina, 27 de septiembre de 1984.
- Maceo Vargas, D. y Montenegro Tamayo, D.R. (2017). Reflexión epistemológica necesaria desde la intervención psicoorganizacional en las empresas. *Hologramática*, 26 (1), 43-57.
- Mateu, M. (1994). El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*, 63, 219-233.
- Mintzberg, H. (1985) *La estructuración de las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Montenegro, G. y Schroeder, I. (2014). Inteligencia organizacional en la empresa familiar. En *La sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional, cambio en el liderazgo y*

*transmisión de la propiedad*. IADEF. Instituto Argentino de la Empresa Familiar. Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, pp. 157- 177.

Morgan, G. (1990) *Imágenes de la Organización*. Editorial RA-MA

Morin, E. (1977). *El Método: La naturaleza de la Naturaleza* (6 ed.). Ediciones Cátedra.

Murillo, J. y Martínez, C. (2010). *Investigación etnográfica*. Madrid: UAm, 141.

Organización Mundial de la Salud. (2022). Salud mental: Fortaleciendo nuestra respuesta [Fact sheet]. Recuperado el 23 de octubre de 2024 de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Orozco Rincón, E.; López Ruiz, E.; Zuleta, P.; López, D.; Giraldo, M.; Gómez, M.; Molina, A.; Álvarez, A.; Valencia, L.; Ramírez Gómez, B. y Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, 7 (11), 409-425. <https://doi.org/10.25057/21452776.223>

Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y funcionamiento. *Complutense de Educación*, 10 (1), 15-35.

Porras Velásquez, N.R. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50 (3), 317-329. DOI: <https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v50i3.51>

Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5 (1), 67-72

Romero, E. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 169-175. DOI: <https://doi.org/10.14482/psdc.33.2.72783>

Santana Cárdenas, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Perspectivas en psicología*, 10, 25-38.

Schein, E. H. (1973) *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.

Schein, E.H. (1982) *Psicología de la Organización*. Editorial Pearson Educación.

- Schein, E.H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Editorial Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed.). Editorial Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. ed.). Editorial Wiley.
- Schlemenson, A. (1976). Dimensión relevante para el análisis organizacional. En *análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Editorial Paidós.
- Schlemenson, A. (1988) *Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Editorial Paidós.
- Schlemenson, A. (2013) *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. 1a edición. Editorial Granica.
- Schön, D. (1982). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Editorial Paidós.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Paidós.
- Schvarstein, A. (1999). *La consultoría: una mirada crítica*. Editorial Granica.
- Schvarstein, L. (2007) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Editorial Paidós.
- Schvarstein, L. y Leopold, L. (2005). Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización. En *Trabajo y subjetividad*. Editorial Paidós.
- SportComWeb. (s.f.). SportComWeb. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.sportcomweb.com/>
- Vitale, N.; Pérez, L; y Lado, S. (2015). El psicólogo institucional y su rol de cartógrafo: aplicación del dispositivo del análisis organizacional a las organizaciones totales. Recuperado de: [https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/039\\_psico\\_institu2/material/bibliografia/el\\_psico\\_institucional.pdf](https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/el_psico_institucional.pdf)

## **12. ANEXO**

## 12. 1. ANEXO I

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - VAMOS AL CINE “FLASH”**

Hola!!

Te pedimos que dediques unos minutos a completar esta encuesta. El objetivo es conocer el nivel de satisfacción de ustedes, respecto a las actividades extralaborales que propone Sportcom.

Nos importa lo que tenes para decir, para poder así crecer en esta área y que las próximas actividades que se propongan sean de su agrado e interés. Por lo tanto, no te preocupes por la extensión de las mismas, sino que sean sinceras.

#### **CUESTIONARIO**

#### **¿De qué Área formás parte?**

IT

Productos

Logística

Administración

Comercial

Comex

Mercados externos

#### **¿Fuiste al cine el viernes a ver FLASH?**

SI/NO

Si fuiste, indica 3 cosas que más te gustaron del evento

Si no fuiste, ¿por qué fue?

¿Cuánto puntuarías la experiencia del 1 al 10? Justificá tu puntuación. (Siendo 1 “muy malo” y 10 “excelente”)

¿Volverías a repetir esta salida al Cine? ¿Por qué?

¿Cómo calificarías la organización del evento? (Siendo 1 “muy malo” y 10 “excelente”)

¿Tienes algún otro comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar los eventos futuros?

¿Qué actividades extralaborales te gustaría hacer con Sportcom?

GRACIAS!!!