

La Psicología Organizacional en Colombia

Período 1980-1999

(POC 80/99)

Para responder a la pregunta ¿Cómo está la Psicología Organizacional en Colombia? (POC), quizás, la respuesta más cercana a la realidad sea la opinión de los profesionales que forman el gremio. Por eso preguntamos a los psicólogos organizacionales¹, pensando en tomar una muestra de la cultura que conforma la actual POC y también para contribuir a visualizar el desarrollo que ha tenido la Psicología desde que llegó a nuestro país hace un poco más de 50 años.

Con respecto al rango de tiempo escogido, 1980 a 1999, la historia de la POC resulta corta y no aparecen hechos nítidos y relevantes que permitan organizar épocas. Así que por ahora, las fechas aparecen cómodas para delimitar el estudio, aunque no se descartan otras influencias: el milenarismo bulle en el imaginario. Al cambio de calendario, que se inventó un ser humano, se le está rodeando de toda clase de significaciones. El rango es arbitrario, aunque, por lo anterior, no se aleja la posibilidad de haberlo escogido por puro agüero.

¿Qué entendemos por Psicología Organizacional?

El análisis se enfoca en el concepto de *Psicología Organizacional*, es decir, en el conjunto de conceptos, herramientas y actividades provenientes de la Psicología, que tienen por función apoyar los procesos de ingreso, permanencia y retiro de las personas que trabajan para una organización. En donde se incluyen:

- Los conceptos que explican la conducta de las personas dentro de las organizaciones
- Las herramientas o instrumentos estandarizados (tests, formularios, inventarios, técnicas de lápiz y papel, láminas, etc.), utilizadas para detectar rasgos de personalidad, motivación e intereses ocupacionales, niveles de desempeño aptitudinal, etc. Se encuentran también, los aparatos que permiten medir el desempeño físico (de las habilidades y destrezas)
- Las actividades que desde la Psicología, se proponen para aumentar la efectividad de la entrevista y sus variantes (juegos de roles, psicodramas) y las actividades de grupo que conducen a mejorar el desempeño y la adaptación al medio (formación de equipos, grupos T, etc.)

La Psicología Organizacional está en la frontera de varias disciplinas y aunque no es requisito la formación interdisciplinaria para ejercerla, si es importante para el profesional conocer las otras aristas desde las cuales se influye su objeto de trabajo. Sin embargo, esta rama de la Psicología no se define por su hibridez sino por su capacidad y autonomía para intervenir en aquellos procesos que tienen que ver con las personas como contribuyentes al funcionamiento de una organización o como cohabitantes de ese espacio real o virtual en que confluyen los demás trabajadores². Psicología Organizacional no es Administración de Personal ni Gerencia de Recursos Humanos, es un área de aplicación de la Psicología que estudia un objeto, el comportamiento humano dentro de las organizaciones humanas, y contribuye investigando tal objeto y elaborando instrumentos, para el adecuado funcionamiento de esas mismas organizaciones; tanto como a ese propósito contribuyen también

* Psicólogo, Magíster en Administración, profesor Asistente, Departamento de Psicología.

1. Este trabajo se hizo dentro de la asignatura Psicología Social Laboral II, capítulo "Situación actual y prospectiva de la Psicología Organizacional". La aplicación de la encuesta y la tabulación fue de los estudiantes del 2º. semestre de 1999 mientras que del profesor fue el cuestionario y la redacción del informe.

2. El término trabajador es tomado en su sentido global, queriendo incluir a todas las personas que trabajan dentro de una empresa o que, igual, se desempeñan en una organización. Es sinónimo aquí de funcionario, empleado, obrero o similares.

la Administración, la Economía y la Ingeniería. Ampliando, la Psicología tiene tres vertientes de contribución a las organizaciones: la del funcionario, la de los agentes externos (proveedores y consumidores) y la del inversionista. Así, el primer tipo de comportamiento lo estudia la Psicología Organizacional, del segundo se ocupa la Psicología del Consumidor y el tercero corresponde a la Psicología Económica³

La metodología

La elección de los temas de este estudio respondió al interés de lograr un panorama de la POC en lo que tiene que ver con su situación actual, sus rasgos característicos y la previsión de su desarrollo futuro. Por eso los subtemas del cuestionario fueron:

- Hitos y características
- Contribuciones
- Visión estratégica, tendencias, fortalecimiento y prospectiva
- Hechos de interés general

Se aplicó a 43 psicólogos organizacionales en ejercicio, durante agosto de 1999. Las preguntas fueron en su mayoría abiertas, de ahí que el método se fundamentó en el análisis de contenido.

El entorno y su apoyo al avance de la POC

Una idea que puede reunir los eventos citados por los entrevistados es *el desarrollo cultural, social y económico* que el país logró durante, por lo menos, estos últimos 20 años en que está delimitado el análisis.

Ya quisiera hablar de un alto y masivo nivel de progreso, pero la perspectiva no es halagadora. Se trata, apenas, del efecto producido por la des-ruralización, y sus consecuencias: alta tasa de urbanización, una incipiente industrialización y aumento heterogéneo de la capacidad económica (para inversión y para consumo).

Ha cambiado el país pero no ha mejorado; este progreso no tiene los niveles necesarios para una transformación cualitativa, significativa, que lo ubique en una nueva escala de la calidad de vida apropiada para esta época de la humanidad, para la edad que tiene la historia colombiana y para un territorio tan rico en recursos naturales. Ha sido desigual: muchas regiones

del país viven en condiciones de pronunciado atraso socioeconómico mientras otras tienen mejores índices de desarrollo. No obstante, al interior de esas áreas geográficas que progresan también se presentan marcadas desigualdades: hay zonas deficientes en salud, educación, vivienda, infraestructura de servicios, comunicaciones, entre otras.

La POC nació y ha venido creciendo de acuerdo con los altibajos del desarrollo económico y social, y en los varios estratos que ofrece el panorama del sector productivo colombiano: empresas desarrolladas, empresas en crecimiento, proyectos en despegue y empresas en permanente estado de sobrevivencia. Las cuales, bien pueden ser paralelas al nivel de uso de la POC: empresas donde es posible el despliegue de ciencia y tecnología en Psicología Organizacional, empresas donde aun con restricciones se puede poner en práctica, empresas donde apenas se utilizan los procesos básicos y aquellas donde hasta el psicólogo fue liquidado o nunca ha existido. Y hago alusión a este último caso porque con la actual crisis económica, este es el estado de muchas empresas en el país. La POC nació como resultado del desarrollo cultural pero no ha avanzado suficientemente porque el desarrollo tecnológico (y productivo) del país no ha sido paralelo; no encuentra un campo propicio que la acoja. La POC está ligada al factor productivo nacional y, si a las empresas les va bien, la POC tiene perspectivas, de lo contrario no podemos esperar grandes avances.

Entre los factores económicos que destacan los resultados de la encuesta para el avance de la POC son la *globalización de la economía* y la *crisis económica* por la que estamos atravesando. La primera es el resultado de las medidas que tomaron muchos gobiernos alrededor del mundo, aquellos que se vieron obligados a abandonar las políticas proteccionistas ya que les estaban resultando más perjudiciales que beneficiosas a sus economías internas, habida cuenta del debilitamiento de su comercio internacional por la baja cantidad, baja calidad y poca diversidad de sus productos. Luego de las normas que dieron vida a la apertura en Colombia, las empresas se dieron cuenta de la necesidad que tenían de tecnificar sus procesos (productivos, administrativos y de mercadeo) pues el fundamento de la competitividad globalizada, quedó demostrado, era, y es, la efectividad (eficiencia más eficacia) en los procesos como premisa para sobrevivir por precio: en la medida en que se redujeran los costos de producción podían sus productos salir al mercado a unos precios similares a los de los productos importados y así ofrecerse como buena opción. Descubrieron que para el consumidor, a la hora de comprar, poco cuentan los valores de la nacionalidad si el producto extranjero ofrece calidad y bajo precio. Así, el problema de ser competentes para enfrentar el embate de la globalización se ubicó en el interior de las empre-

3. Acosta, C. ¿Qué es Comportamiento Organizacional? Ponencia 8o. Congreso Colombiano de Psicología, 1998.

sas, en la efectividad de su personal para el cumplimiento de la misión, lo cual se podría lograr mediante el manejo adecuado de dos factores internos: el desarrollo de su personal y la reconversión industrial. En lo que tiene que ver con las personas, quedó patente la importancia que tenía la función de personal en las empresas, y el consiguiente manejo distinto que la ciencia respectiva debería entrar a darle. Allí comenzó a ser llamada la PO para que ejecutara la función del ingreso, la permanencia y el retiro del personal, dentro de las condiciones que permitieran fortalecer a las empresas en su nueva condición. Por eso se abrieron más puertas a la POC y hoy se avanza para que sus propuestas sean parte de las estrategias que empujan la consolidación del aparato productivo nacional.

Pero esta situación no ha sido permanente, sino que, por el contrario, está resquebrajada como resultado de la desactivación empresarial que produjo la actual crisis social y económica: alto costo del crédito, incremento en los costos de importación de las materias primas (por subida del dólar), baja en el consumo (por bajos salarios y un desempleo promedio nacional del 20%), violencia política, entre otros. Esto ha llevado a que las empresas empleen a fondo la PO o que renuncien a su uso.

El primer caso, el del empleo a fondo, ocurre en aquellas empresas que tienen con qué pagar debido a que no han llegado a los niveles más bajos y, entonces, acuden a los asesores en PO con el objeto de que los apoyen en los planes de reestructuración y cambio, de forma que logren mantenerse en el mercado. Eso es lo que ha favorecido el avance del POC a que aluden las opiniones de los encuestados. El segundo caso, corresponde a la decisión que toman aquellas empresas que no tienen muchas opciones de sobrevivir sino es por gracia de la reducción al mínimo de su estructura de operación. Estas desactivan entre otras, el área de personal, pues optan por permanecer a flote más que fortalecerse para la competencia globalizada. Así resultan licenciando lo más que puedan de su nómina, y si es necesario salen hasta de los psicólogos pues los procesos de selección, evaluación y clima pasan a manos de los gerentes generales en tanto que otras tareas, como las de organización de los procesos administrativos, bienestar, capacitación y cultura son sencillamente eliminados. Es el lado de la crisis que ha obstaculizado el desarrollo de la POC.

Los factores políticos destacados en la encuesta son la promulgación de la *Constitución Política de 1991* y la *modernización de las entidades públicas*. Aunque podría decirse que ambas forman una sola, es de precisar que con la Constitución se avanza hacia una nueva cultura en la administración pública aparte de que se provee el mandato para que se supriman, se fusionen o se reestructuren las entidades que así lo disponga una comisión creada *ad hoc*, "con el fin de ponerlas en consonancia con

los mandatos de la reforma constitucional y, en especial, con la redistribución de competencias y recursos que ella establece"⁴. Esta nueva cultura que propende por la tecnificación de los procesos para dotarlos de transparencia y contrarrestar la corrupción en la administración de las entidades públicas, ofrece a la POC una oportunidad para demostrar las utilidades que tiene no sólo para seleccionar personal sino también para diseñar todos los procesos requeridos para el desarrollo de las personas y de las organizaciones en el contexto público. En cabeza de psicólogos organizacionales⁵ ha estado el diseño de las estrategias y las tácticas estatales para seleccionar y evaluar a los funcionarios, para construir los manuales de funciones, para organizar los programas de inducción, de capacitación, de bienestar, de análisis de clima organizacional, al igual que los proyectos que buscan identificar y cambiar la cultura organizacional.

Los factores legales tienen que ver fundamentalmente con la *reforma laboral* y la reestructuración de la *seguridad social*. Estos factores han apoyado el desarrollo de la POC en el sentido de que a los psicólogos se entregan los programas para la selección, evaluación, sistematización de la información sobre los puestos de trabajo, manejo del clima como forma de apoyo y de prevención para el cumplimiento de la ley y para así evitar, por ejemplo, los tropiezos a que puede conducir la contratación de personas sin los requisitos exigidos por los cargos, del clima laboral conflictivo, de la evaluación subjetiva, de las condiciones que lesionan la salud de los trabajadores, etc.

De fundamental apoyo resulta aquí el reconocimiento legal de la Psicología como profesión. La Ley 58 de 1983 da el reconocimiento nacional a la profesión, la protege de lecturas equivocadas e incluye en las políticas empresariales una práctica fundamentada en la ciencia como ya estaba ocurriendo con el Derecho, la Economía, la Ingeniería o las otras áreas que ya habían logrado su sitio formal en las organizaciones.

Los factores culturales apoyan el desarrollo de la POC en tanto tienen que ver con el refinamiento del conocimiento en el contexto nacional y, particularmente, en el interior de las prácticas empresariales. Al país llega el conocimiento sobre PO, se produce conocimiento en la academia, y la cultura nacional se va transformando, lentamente. A la PO se le reconoce, como todos los demás tipos de conocimiento de los que se beneficia la organización, en la medida en que contribuye a mejorar la efectividad organizacional. Y de eso se encargan los empresarios, quienes hoy ya no son los de hacha y machete sino emprende-

4. Artículo Transitorio 20 de la Constitución Política de Colombia 1991. 3ª. Edición ESAP. Bogotá, 1992.

5. Ver casos en el Departamento Administrativo de la Función Pública

dores, muchos con alta formación académica, que encuentran en el conocimiento científico un soporte para el desarrollo de la empresa. Aquí se liga esta influencia con el crecimiento de la oferta de programas de pregrado y, relativamente hace poco, con los posgrados. También con la aparición reciente de cursos cortos de actualización y divulgación de nuevas teorías y herramientas, que conforman la educación continuada. La actividad académica canaliza el conocimiento que, principalmente, procede del extranjero, recoge lo poco que se está investigando en el país y alimenta la discusión sobre el qué es y el cómo se surte la actividad de la POC.

El entorno como obstáculo de la POC

Con respecto a los factores o eventos (nacionales o internacionales) que han obstaculizado el desarrollo de la POC durante este período se encontraron el *lento avance de la cobertura de la POC* y el *desempleo*. Estos obstáculos pertenecen a los fenómenos que ya arriba se mencionaron: el no despegue de la industrialización en Colombia, la caída de algunos sectores de la producción (como consecuencia de la globalización, o la apertura como se particulariza en nuestro medio la internacionalización de la economía), el rentabilismo *ipso facto* que algunos exigen del trabajo psicológico (a partir del cual piensan que una buena selección se da cuando se invierten menos recursos y se exige más rapidez en el inicio de las labores por parte del seleccionado. En oposición, entre menos candidatos se entrevisten, menos recursos se empleen o menos tiempo se demore, mejor. Olvidan que el proceso es más efectivo en la medida de la confluencia de muchos factores internos y externos, no solamente financieros. También, habría que incluir, según el caso: la información sistemáticamente descrita del cargo en concurso, los aportes de los expertos internos que conocen el cargo, el reclutamiento amplio, las pruebas –subjetivas y objetivas–, las entrevistas –psicológica y la del jefe inmediato–, la inducción, el período de prueba, entre otros)

Los factores políticos, o el manejo del poder, han incidido bastante en el estancamiento de la POC, baste mencionar la corrupción y el amiguismo (público y privado) que con su sola presencia colocan por el suelo cualquier proceso técnico de selección, de evaluación o de diagnóstico organizacional, etc. A ello hay que agregarle, dicen los psicólogos encuestados, la ausencia de psicólogos en los puestos claves de la alta dirección (pública y privada) que jalonan la participación más activa de nuestra profesión.

En lo legal se destaca la Ley 443 de 1998, la cual en su Artículo 14 busca desdibujar la participación de la empresa privada

en los procesos de selección de personal de las entidades públicas⁶. Extraña esta norma pues buscando la protección de la transparencia resulta es protegiendo la corrupción, dado que si no se acude a instituciones públicas para realizar procesos transparentes de selección (diseño y aplicación de pruebas, entrevistas, etc.) la institución pública que selecciona su personal se apropia de la potestad para realizarla a su modo. Y no habría problema si no fuera porque frente a las leyes que propenden por el acceso a los puestos públicos en igualdad de condiciones, dichas instituciones no estuvieran, en tal condición, siendo ser juez y parte a la vez.

Entre otros factores legales que aluden los psicólogos encuestados aparecen la falta de claridad en las normas del ejercicio profesional, el desconocimiento por parte de los psicólogos de la normatividad existente y la no exigencia de la Tarjeta Profesional. Tal vez lo destacable de estos comentarios sea el desconocimiento de las normas, el cual sin lugar a dudas es un problema individual y no de la colectividad.

Lo anterior se relaciona con los factores culturales que no favorecen el avance de la profesión: empirismo (o facilismo) de algunos directivos al no emplear la Psicología en sus organizaciones, y poco conocimiento de la cultura laboral y organizacional colombiana. Se cuenta aquí con que la falta de efectividad de algunos, el estancamiento profesional de otros y los profesionales conflictivos y no proactivos, son factores que frenan el desarrollo del área al crear representaciones sociales distorsionadoras de la Psicología y de los psicólogos. También son destacados otros elementos como la falta de solidaridad gremial (hace varios años está inactiva la Federación Colombiana de Psicología mientras que otras asociaciones tienen fuerza molecular pero no de cuerpo), la competencia desleal o invasión de otras profesiones en los asuntos psicológicos de la gerencia de recursos humanos y la falta de planeación (o mejor, la debilidad en competencias administrativas).

Entre los factores educativos que están incidiendo en el no-avance de la POC los encuestados citan los altos costos de la formación y de la capacitación, la falta de apoyo institucional para la capacitación, la falta de mayor cantidad y variedad de programas de posgrado; también la ausencia de compromiso desde etapas tempranas del pregrado, por parte del psicólogo, dado que entre más tarde se decida a especializarse menor es la profundización (en los temas y en la técnicas) y mayor la probabilidad de escoger la PO “porque no se consigue en otras especialidades”. Es importante destacar la falta de coherencia en-

6. Pachón, Carlos, Normas Comentadas sobre Carrera Administrativa, ACAP (ESAP), 1999.

tre la formación de pregrado y la realidad pues es un llamado para que tanto las universidades como las empresas revisen el estado de su relación.

Alguien dijo que la tesis de grado es un obstáculo para el desarrollo de la POC, con lo cual no estoy de acuerdo pues se estaría yendo en contravía con lo que gran parte de los encuestados dijo con respecto a incentivar la investigación para descubrir y conocer mejor el entorno donde se hace realidad la POC, con todo y sus teorías y herramientas. Además, creo, es una oportunidad única de aprendizaje y, quizás, el único acercamiento real a la investigación; ello mientras las demás aproximaciones de los estudiantes a la investigación suelen ser trabajos de fin de semestre.

Conectando con lo anterior y con los factores tecnológicos del entorno, los psicólogos se sienten débiles en los avances sobre teoría, instrumentos, aplicaciones de la informática y contexto actual de la POC. Asimismo, creen que la investigación en Colombia sobre PO es débil y, digo, mínima.

Se pueden bosquejar dos escenarios en el futuro de la POC: el optimista y el pesimista. Si se le ve independientemente, el futuro de la POC es promisorio, como área profesional, sustentada en teoría y en técnicas, debido a que la fortaleza de éstas se deriva de la academia y la academia no está deprimida en su desarrollo. Pero reconociendo como ya se dijo que la situación de la POC está ligada al nivel y a la situación de las empresas, no se ven las vacas gordas en el plazo inmediato; el estancamiento actual del sector productivo colombiano no dice otra cosa. Si la recuperación no es rápida, es probable que la POC en los próximos años vea reducida la demanda de profesionales tanto como puede haber un pare en el desarrollo de sus contenidos teóricos y en sus instrumentos. Esto porque si no hay el campo de desempeño de nada sirve el interés de la academia para investigar algo que no está disponible o que presenta obstáculos para ser investigado.

Los psicólogos creen que durante los años 80-99 la POC se ha caracterizado por mantener la relevancia del individuo sobre los recursos de la empresa. La prevalencia de la persona, aparece como el eje del desarrollo de la POC. Visualizan en ello su preocupación, su objeto de estudio y, teniendo en cuenta sus logros, la tienen también como el fundamento de su credibilidad. Lo cual hace pensar que si las cosas en los sectores productivos mejoran, se prevé el desarrollo de los otros aspectos que también ven los psicólogos encuestados como relevantes de la época: el desarrollo de la temática, la tecnificación de los procesos propios de la PO y el trabajo en equipos interdisciplinarios.

Los enfoques en la vida real

Con respecto a las corrientes de pensamiento, y en lo que tiene que ver con las tendencias académicas actuales en Psicología, el 28% de los psicólogos encuestados se declara conductista mientras que el 12% dice ubicarse en la corriente psicoanalítica. Llama la atención que el resto de orientaciones son más administrativas que psicológicas y que son escogidas por una cantidad representativa:

- | | |
|--------------|-----|
| • Sistémica | 16% |
| • Humanista | 10% |
| • Taylorista | 7% |

Pero quizás lo que más se destaca es la tendencia a utilizar conceptos y herramientas de orígenes diversos: eso lo dice tranquilamente el 17% que se declara ecléctico (es el segundo mayor puntaje). Y tendría que examinarse con más detalle esa expresión, pues surgen muchas preguntas: ¿Será que la Psicología Organizacional no ofrece los conceptos y los instrumentos suficientes? ¿Será que la academia no está formando de manera adecuada a este tipo de profesionales? ¿Será que aunque se digan psicólogos se sienten administradores? ¿Será que no es posible una PO sin mezclas? Si no, entonces, ¿será que la PO es interdisciplinaria por naturaleza? ¿Será que en la empresa los psicólogos se acercan demasiado a la Administración y se alejan de la Psicología? ¿Será que en su interés por fortalecer su actuación en las empresas resultan confundiendo la búsqueda de formación para el trabajo interdisciplinario con la formación en otras áreas?

Aparte de las anteriores orientaciones se encontraron otras, las cuales reúnen entre todas el 10%. Quizás no se trate de orientaciones teóricas propiamente tales, sino marcos de referencia para la ejecución de programas específicos porque ninguno es teoría sino apenas puntos de vista para interpretar o abordar, en este caso, proyectos temporales, en Psicología o en Administración. Se exceptúa el materialismo histórico, el cual no puede calificarse como orientación administrativa sino como doctrina política y económica. Los puntos de vista, adicionales, encontrados son:

- Calidad total
- Peter Drucker
- Elton Mayo
- Materialismo dialéctico
- Modelos administrativos gerenciales
- Planeación estratégica

Cuando se preguntó sobre la dirección hacia donde se ha venido desarrollando la POC, los psicólogos opinaron que durante estos años ha estado encaminada hacia la identificación de su función humanística y la consolidación de las tareas que le exige esa función.

En esta apreciación se confirma lo dicho arriba en el sentido en que la POC se ha preocupado durante estos años por darle una ubicación de importancia al ser humano dentro de la organización, solo que aquí queda manifiesto el mecanismo del desarrollo de personal, como el que le ha permitido avanzar hacia tal meta. Se expresa así la importancia que la Psicología viene dando a la búsqueda de un punto de encuentro entre el desarrollo del personal y el desarrollo de la empresa como base para el logro de la motivación laboral y el alcance de los niveles de productividad establecidos. Es el reflejo de lo que plantea Gil⁷ respecto del valor humano en la gestión: "Hacer de la empresa un lugar en el que las personas puedan alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayudan a la organización a cumplir su propia misión".

Las tareas reportadas como las que focalizan la actividad de la POC, son las siguientes, las cuales aunque no son una novedad, definen el rol productivo de la profesión:

- La selección de personal
- La capacitación
- El trabajo *staff*
- La especificación de tareas
- La productividad
- El mejoramiento del clima organizacional
- La salud ocupacional

Plantean que el marco de referencia ha sido la productividad y la forma como lo enfrentan va desde la función *staff* hasta las responsabilidades de línea.

Alguien más dijo que la POC se ha orientado en sus tareas hacia la integración de modelos y experiencias. Tratando de encontrar las expectativas que los psicólogos tienen sobre su propia profesión, se encontró que, antetodo, se sienten bien con lo que su profesión ha logrado. A partir de ello, piensan que hay dos cosas prioritarias por hacer al mirar hacia el futuro: *fortalecerse en el sitio de credibilidad alcanzado y ampliar el campo de acción*.

Se destaca aquello de fortalecer el propósito de avanzar en el desarrollo integral del trabajador, especialmente, mediante la mejora de su calidad de vida y del entorno laboral.

Destacan el hecho de fortalecer la organización y tener una visión global de la intervención. Lo cual podría interpretarse de dos maneras:

1. El trabajo de la POC debe ejecutarse en el marco del funcionamiento total de la empresa. Por ejemplo, una entrevista de selección de personal no es una tarea aislada de la totalidad del funcionamiento y misión de la empresa sino que forma parte del engranaje total que hace que la organización funcione a cabalidad.
2. Alguien dice por ahí que lo correcto es actuar localmente pero pensando globalmente. Es esta la otra interpretación a las opiniones de los encuestados. Quieren decir que las funciones, los problemas y las tareas tienen significancia particular dentro de la empresa pero, a la vez, son interpretables a la luz de la globalización con la cual se está leyendo actualmente la cultura y el sistema productivo de los países. Lo que se haga, aquí y ahora, es necesario conectarlo con lo que está ocurriendo y va a ocurrir en el mundo de la competencia global. Y a esos aspectos no son ajenos los roles que desempeñan los psicólogos organizacionales, antes, es a ellos a quienes compete conectar los procesos locales con los procesos macro en tanto los psicólogos son los llamados a comprender, orientar y, si es el caso, a cambiar la cultura organizacional.

Precisan, las respuestas, sobre el *cómo* de la intervención de la POC. Es lo que se deduce cuando dicen que el trabajo diario debe apuntar hacia la *flexibilidad* y la *efectividad*. El asunto es que no se puede quedar la POC en estructuras inamovibles y procesos rutinadores. Sino más bien avanzar hacia la búsqueda de nuevos modelos de actuación. Refuerzan esa posición afirmando que es necesario investigar tanto el entorno nacional como el interior mismo de la empresa, abogando por la preparación para el trabajo interdisciplinario y sugiriendo el mejoramiento de los programas académicos.

Otro punto importante es que insisten en que el psicólogo organizacional desarrolle habilidades administrativas. Y no solo los psicólogos, creo que todos los profesionales lo debieran hacer porque de la planeación, la organización, la dirección y el control de las tareas depende el éxito de cualquier actividad productiva, incluyendo las profesiones.

¿Cuál es la contribución a la ciencia?

¿Por qué no pensar que a esta etapa del camino recorrido por la POC, ya tenga aportes para la ciencia psicológica? Las respuestas a esta pregunta obviaron el caso colombiano y se dirigieron hacia

7. Gil, I., (1997), *La nueva dirección de personas en la empresa*, McGrawHill, Madrid, p. xii.

la universalidad de la Psicología. Los aportes no se precisaron sino más bien, se bosquejaron algunos conceptos venidos de la PO.

Los encuestados dicen que el aporte se precisa en el concepto de integralidad de la persona al interior de las organizaciones. Algo así como que las personas, compuestas de razón, afectos y conducta e inscritos en una realidad, van al trabajo no solo a conseguir el sustento diario sino también a satisfacer otras necesidades. En la cátedra decimos que las personas trabajan para satisfacer esa amplia variedad de necesidades que propone Abraham Maslow. De tal modo, las personas trabajan con el fin de satisfacer necesidades de:

- Auto-realización. Las personas van a trabajar buscando alcanzar sus metas personales.
- Auto-estima. Las personas van a trabajar para sentirse satisfechas consigo mismas en tanto logran demostrarse que tienen el talento necesario para cumplir las tareas con las cuales se han comprometido.
- Reconocimiento social o pertenencia. Las personas trabajan y cuando lo hacen sienten la satisfacción de pertenecer a alguna agrupación humana, por ejemplo, a una empresa.
- Seguridad. Las personas trabajan para conseguir los recursos que les permitan adquirir el vestuario, la vivienda, la seguridad social y todo lo que les provea un vivir seguro.
- Necesidades básicas. Las personas trabajan para percibirse como sujetos activos y conseguir los recursos necesarios para proveerse el alimento y propiciarse las condiciones para satisfacer el resto de las necesidades primarias.

Desde este punto de vista, no está lejos esta interpretación de aquella opinión según la cual las personas están de manera integral dentro de las empresas, con todos sus rasgos humanos, sus circunstancias sociales y todas sus necesidades, y no solamente como los sujetos que van a las empresas con el objeto de transformar unas materias primas y recibir por ello un pago. Frente a Maslow, Herzberg⁸, McGregor, Taylor⁹ y los teóricos de la motivación para el trabajo no se puede cerrar los ojos porque mucho de lo que dijeron no se ha demostrado empíricamente pero si con ellos se puede avanzar hacia una conceptualización de ese sujeto integral del cual hablan los encuestados.

Los psicólogos entrevistados dicen que la PO ha contribuido de la siguiente forma a la ciencia psicológica:

- Sistematizando la información básica para avanzar en los estudios sobre el individuo, los grupos y la interacción humana
- Ofreciendo los escenarios y precisando las exigencias para la creación y adaptación de nuevas técnicas e instrumentos de intervención como, por ejemplo en los casos de predicción de: desempeño, adaptación, desarrollo de cultura, entre otros.
- Identificando dimensiones de estudio como el concepto de Calidad de Vida Laboral
- Verificando empíricamente las distintas propuestas teóricas
- Abriendo espacios para desarrollar técnicas para la cuantificación de procesos y objetivación de dimensiones conductuales y de personalidad

Dos aguafiestas consideran que no ha habido ninguna contribución. No dijeron sus razones, pero tampoco es para dejar de ser los entusiastas que vemos en nuestra práctica una fuente de conocimiento o, al menos, unos espacios dispuestos para el avance de la Psicología General.

¿Qué ha hecho la POC por el país?

Como se dijo antes, la PO se define por engranaje con el sistema productivo. En tal sentido, cabe esperar que haya contribuido de manera clara al desarrollo social y económico del país, durante estos últimos 20 años. Ante la pregunta, ¿Cuál es la contribución de la POC.80-99 al desarrollo socioeconómico del país?, los psicólogos opinaron que las contribuciones no son tan propias de la POC sino de la Psicología Organizacional universal

A la luz de los resultados económicos, la “pregunta de fuego” tal vez sea esta. El balance es favorable, y no podía ser de otra forma. Los resultados son objetivos. La POC ha logrado:

La objetividad como criterio para referirse a las personas y sus rasgos frente a unas exigencias también objetivas de los cargos. De esta manera ha cualificado la forma como se organiza a las personas y sus talentos frente a los requerimientos de las metas empresariales y, más específicamente, en orden a ejecutar las labores asignadas.

Potenciar el talento productivo de las personas y con ello ha alcanzado el mejoramiento del sistema productivo nacional. Asociado con el anterior, aquí la POC, coloca a las personas en los puestos de trabajo para los cuales están capacitadas por sus rasgos distintivos o competencias individuales, es decir, propicia las condiciones para que las personas sean más productivas dentro de esa línea de encontrarse a sí mismas en su cargo y poder contribuir mejor a la organización para la cual trabajan.

8. Gordon, J., (1997), *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1977, pp. 115 y ss.

9. Daft, R. (1992) *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, pp. 135 y ss.

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores. El trabajo del psicólogo organizacional se sostiene en lograr el ingreso de la persona adecuada para el cargo indicado, mantener las condiciones necesarias para el desempeño y entregarle un jubilado sano a la sociedad.

Impulsar la cualificación académica profesional de las personas en una relación directa con las exigencias de lo que el sistema productivo ha venido generando.

Dos encuestados creen la POC que no ha logrado ninguna contribución.

La POC y las relaciones internas

En los últimos años, en el panorama general de las relaciones sindicales, se introdujo un nuevo enfoque, distinto del enfrentamiento agrio que entre empresarios y trabajadores se ha dado a lo largo de la historia. Hoy algunas de esas relaciones han girado hacia la negociación del gana-gana, es decir hacia los acuerdos estratégicos, donde cada una de las partes se ve favorecida. En tal sentido, qué ha hecho el psicólogo organizacional?

Algunos dicen que los psicólogos no han sido muy protagonistas, que apenas se han limitado a apoyar las relaciones laborales, sin más, mientras otros creen que se han dedicado a desarrollar el personal intra-organización pero sin preocuparse porque su trabajo trascienda hacia la familia y la comunidad. Hay opiniones como las que destacan el papel mediador que tienen los psicólogos durante los conflictos y el interés de algunos en buscar la integración de los roles de trabajador y ciudadano. Otros afirman que a los psicólogos les preocupa más la productividad y menos las relaciones de los empleados.

En este panorama se encuentra la variedad de intereses profesionales e ideológicos esperables dentro de una sociedad también tan variada como la nuestra. Y, como quiera que sean los intereses, el papel del psicólogo no pierde de vista la búsqueda del ser humano que se encuentra a sí mismo en el trabajo, a pesar de las condiciones a veces adversas. La cual se puede conjuntar con otra de las opiniones, que dice que el papel del psicólogo dentro de las organizaciones es la de transformar a las organizaciones y al ser humano en favor de éste.

Preguntas sin responder

Buscando encontrar las cuestiones importantes, que flotan en el ambiente de la POC, alrededor de su objeto de trabajo, se llega a la conclusión de que entre más respuestas haya más son las

preguntas que aparecen. En Colombia hoy hay muchísimas más preguntas de las que encontró la Psicología cuando llegó a nuestro país. En este sondeo se entrevisté la preocupación por las tareas y los instrumentos; no aparece ninguna preocupación por alguna teoría en especial. Entre las preguntas que se hacen los psicólogos encuestados están:

1. ¿Cómo evitar los licenciamientos masivos de personal causados por la incapacidad de responder a la crisis económica?
2. ¿Cómo avanzar hacia la comprensión del talento humano colombiano?
3. ¿Cómo impulsar el compromiso en los trabajadores estatales?
4. ¿Cuál es la especificidad de la Psicología en el funcionamiento de organizaciones?
5. ¿Cómo convertir la evaluación del desempeño en verdadera oportunidad para el mejoramiento colectivo?
6. ¿Cómo objetivizar los rasgos a detectar en la entrevista, de modo que sean manejados efectivamente?
7. ¿Cómo incrementar la predictibilidad de la entrevista de selección?
8. ¿Cómo impulsar y mantener el trabajo en equipo por largos plazos en Colombia?
9. ¿Cómo producir manuales de trabajo estimulando la libre búsqueda del mejoramiento de la efectividad en el puesto de trabajo?
10. ¿Cómo mantener el clima organizacional en niveles que no sean tan altos como para estresar ni tan bajos que lleven al tedio?

Los temas de interés

Pensando en la importancia que tiene tanto para los psicólogos mismos como para los centros educativos del país, pensamos que había que aprovechar la oportunidad para saber sobre los temas que están buscando los psicólogos.

Llama la atención que los temas requeridos por los encuestados sean de índole administrativa y no propiamente psicológicos. Es despietador este resultado porque se esperaba que estén buscando profundizar algún tema de Psicología o refinando el manejo de algún instrumento psicológico, pero lo que se encuentra es que buscan principalmente extrapsicológicos. ¿Seremos psicólogos con vocación refundida? En todo caso los temas que se citaron en la encuesta son los siguientes y aparecen ordenados alfabéticamente:

1. Administración
2. Derecho laboral
3. Economía
4. Empoderamiento
5. Formación para entidades públicas
6. Gerencia
7. Gerencia estratégica de recursos humanos
8. Indicadores de gestión
9. Investigación y organizaciones
10. Ley 100 de 1993
11. Manejo de conflictos y negociación
12. Medición del trabajo
13. Modelos productivos
14. Nómina
15. Organizaciones
16. Pensamiento estratégico
17. Planeación
18. Psicología clínica aplicada a las organizaciones
19. Psicología del consumidor
20. Psicología jurídica
21. Psicometría
22. Sociología de las organizaciones

La credibilidad supuesta y la efectividad adjudicada

La mayor parte de los encuestados (95%) considera que las empresas califican su trabajo, en una escala de 1 a 5, con un puntaje de alrededor del 3.5, mientras el 4% piensa que son calificados con 5.

De estas respuestas se obtiene lo que podría denominarse el índice de *credibilidad supuesta* de los psicólogos hacia sus empleadores y resulta de la pregunta "Cuánto considera que creen las empresas en la POC.80/99?" Por la tendencia de las respuestas se ve, que los encuestados sienten que todavía el medio está desconociendo el trabajo del psicólogo, que en las empresas no se detienen a entender suficientemente el potencial de uso de la ciencia o, que quizás los mismos encuestados no están mostrando suficientemente los beneficios de la profesión. Tampoco se puede descartar que en el bajo uso de la Psicología haya influencia de la crisis socioeconómica. En fin, es información para que sea analizada con mayor detenimiento por la comunidad psicológica.

También, la mayor parte (88%), cree que la efectividad de su trabajo se puede calificar con alrededor de 3.5, mientras el 8% se la califica con 5 y el 4% dice que su efectividad se merece 2. Este índice lo podemos denominar de la *efectividad adjudicada*

da y proviene de la pregunta "¿Cuál cree que es la efectividad de la POC 80/99 en los procesos administrativos?"

Una autocalificación de 3,5 muestra poca fe y es indicio de poco entusiasmo. Puede estar mostrando otra cosa: todavía no tenemos los instrumentos adecuados para lograr intervenciones de gran calado en las organizaciones y por lo tanto los resultados no llegan al punto más alto. La calificación de 2, de un par de encuestados, es un ejemplo de la representación mental a la cual se puede llegar cuando es incompleta la formación y poco el compromiso con la misión. Como ya se dijo, estos resultados deben servir mas que todo para hacer preguntas y promover discusiones en las aulas y fuera de ellas, siempre a favor de la POC. Es que, después de todo, el debate es lo que cuenta si pensamos que todo debe mejorar. El material hasta ahora evaluado, apenas está mostrando una parte de la *credibilidad supuesta* y de la *efectividad adjudicada*, de ahí que habrá que esperar los cambios que puedan producir los materiales que están llegando. La prevención viene de pensar en que si realmente la efectividad de la POC merece una calificación generalizada de 3.5. Si fuera acertada esa calificación, la mayor parte de las personas seleccionadas, por psicólogos, estaría desadaptada y sería rechazada después de ser contratada, lo cual, me parece, no es lo que mas frecuentemente se escucha.

Las fortalezas de la POC.80-99

Un patrimonio importante de la POC es la credibilidad conquistada, es lo que se deduce de las opiniones que aparecieron ante la pregunta sobre las fortalezas de la POC, de entre las cuales se citan las siguientes:

1. La credibilidad
2. Efectividad en el cumplimiento de su misión
3. Humanización del trabajado
4. La objetividad y ética
5. Actualización frente al ámbito internacional
6. Potencial como agente de cambio

Las debilidades de la POC.80-99

Las debilidades las ubican en (1) factores individuales, en (2) la poca información (sobre teoría, herramientas y realidad nacional) y en (3) influencias del medio externo. Los encuestados se quejan de la carencia de investigación del medio organiza-

cional colombiano, de la desactualización en Psicología y Administración, de la ausencia del sentido de gremio, de las muchas ideas y de la poca realización. Entre las debilidades citadas están las que siguen:

1. Debilidad profesional, la cual incluye: falta de compromiso, bajo en conocimientos (sobre la teoría y el entorno), desconocimiento del manejo de instrumentos, debilidad en competencias gerenciales (liderazgo, planeación, control, comunicación, visión global, entre otras).
2. Pérdida del significado social de la profesión y de la integralidad del ser humano
3. Ausencia del sentido de gremio
4. Estancamiento en las tareas operativas y en el avance hacia la comprensión teórica de la función de la POC
5. Falta de liderazgo en los psicólogos al interior de sus organizaciones y en el ámbito nacional
6. Debilidad en la credibilidad (asumida) y en la efectividad (adjudicada)

Las oportunidades de la POC

La oportunidad que tiene la Psicología Organizacional para lograr su desarrollo se sustenta en afianzarse en las conquistas logradas hasta ahora. Puede decirse que la POC ya tiene definida su ubicación en las organizaciones, ya muchas organizaciones conocen la función además de los resultados de la PO, y ya ha logrado un buen nivel de credibilidad y confianza. Por eso, lo que le queda es afianzarse mediante el cumplimiento de su función con criterios de efectividad (eficiencia y eficacia), compromiso social y método. Lo cual no exige planes adicionales sino que, como lo dijo alguien, la oportunidad se consigue en los logros del día a día.

Se encontraron las siguientes oportunidades:

1. Buena demanda laboral
2. Crecimiento del campo de trabajo debido a la particularización de la problemática que atiende la POC
3. Avance de la tecnología para el manejo de información
4. Tendencia hacia la humanización de las organizaciones
5. Proceso continuo de cambio
6. Recuperación (a futuro) de los niveles de desarrollo logrados antes de la actual crisis

Las amenazas de la POC

Las debilidades se pueden corregir, quizás convertir en fortalezas, pero hay unos factores que no se pueden descuidar porque son obstáculos externos a los propósitos de hacer una POC viable y útil al país.

1. Crisis social y económica (bajos sueldos y desempleo)
2. Desconocimiento de la función de la PO por parte del sector productivo
3. Relevancia del tecnicismo en detrimento de la humanización del trabajo
4. Débil conocimiento de las organizaciones y del entorno colombiano
5. Psicologización de otras profesiones y dilución de la PO en quehaceres ajenos.

¿Cómo construir una POC para el futuro?

Después de haber aplicado el formato DOFA al material recogido, se concluye en una serie de estrategias o pautas importantes para tener en cuenta cuando se piense en una prospectiva que favorezca el avance de la Psicología Organizacional en Colombia (No aparecen ordenadas).

1. Enmarcar la función de la POC en la humanización de la acción productiva de las personas como punto de partida para desarrollar la cultura del trabajo en Colombia
2. Enmarcar la función de la POC en la ciencia y en la ética, de manera que se contribuya al desarrollo efectivo de las organizaciones
3. Formar profesionales interesados en comprender el objeto de estudio de la PO, mas como objeto de investigación que de práctica rutinaria, contextualizado en un entorno económico y social distinto a cualquier modelo estereotipado, y con el cual se interactúa sobre criterios de efectividad gerencial
4. Propiciar que la POC solucione los problemas de las organizaciones ayudando a la formación de individuos comprometidos con la construcción de una sociedad justa y con oportunidades para todos
5. Ofrecer a los psicólogos, capacitación en áreas de apoyo (durante y después del pregrado): métrica en las organizaciones, informática, manejo de herramientas para análisis de bases de datos, nómina, planeación estratégica, etc.
6. Divulgar entre las organizaciones la función y las realizaciones de la POC

7. Avanzar hacia la identificación de tareas particulares y, por lo tanto, hacia la especialización y la actualización
8. Avanzar en la incorporación de nuevas tecnologías en las tareas cotidianas de la POC
9. Mantener como criterio de la POC, el llegar a convertirse en un medio fundamental para la modernización de las organizaciones
10. Mantener como criterio la prevalencia del ser humano sobre el crecimiento económico. Esto es, que el crecimiento económico sea el resultado de la solución de las carencias humanas y no que gracias al mantenimiento de las carencias de algunos se produzca el enriquecimiento de otros
11. Propiciar la investigación de las organizaciones como unidades, y del entorno nacional como el nicho, distinto a todos los nichos, donde ellas toman vida
12. Argumentar sólidamente y con realizaciones cotidianas, lo nocivo que resulta la ejecución de las tareas psicológicas por parte de personas no formadas en el área
13. Impulsar la agremiación de los psicólogos organizacionales sobre criterios del desarrollo de la POC y de sus asociados en general
14. Propender por proyectos desde la PO para el crecimiento de la organización en períodos de crisis
15. Estrechar los lazos entre la empresa y la universidad
16. Fortalecer el trabajo interdisciplinario
17. Mantener una visión de futuro sobre la actividad empresarial
18. Fomentar el rol de asesoría interna y externa
19. Desarrollar carrera desde los niveles profesionales hasta la alta dirección de las organizaciones
20. Fomentar el trabajo gremial e intergremial

¿Cuáles competencias desarrollan los psicólogos organizacionales?

De la gran cantidad de rasgos citados por los entrevistados, se transcriben los más representativos en tanto son los de mayor frecuencia e incluyen a los no referidos:

1. Liderazgo
2. Asertividad y óptimas relaciones interpersonales
3. Compromiso, responsabilidad y ética
4. Habilidad para la negociación y administración de los conflictos
5. Objetividad y efectividad (eficiencia y eficacia)
6. Creatividad e innovación
7. Habilidades para planear, organizar, ejecutar y controlar
8. Automotivación

9. Aptitud investigativa
10. Iniciativa

El nombre de la Psicología Organizacional

Esto de los nombres del área, parece confirmarse, corresponde a generaciones. Esta parte de la muestra es de graduados entre 1980 y 1999, a la cual, reconociendo su opinión mayoritaria, se le puede denominar Organizacional. Esto en contraste con el nombre de Industrial que se le daba en los 70 hacia atrás.

La muestra, en cuanto a la preferencia por el nombre resultó distribuida de la siguiente manera:

Nombre	Porcentaje
Organizacional	: 93%
Laboral	: 3%
Indiferente	: 3%
Otras	: 3%
Industrial	: 0%

La mayor parte de los encuestados prefiere el primer nombre porque: "reconoce a la organización", que es donde se ejecuta la profesión. Además, "tiene mayor cobertura", "es flexible" y "supone un carácter de desempeño en la empresa".

El disfrute de la profesión

Ante la pregunta de si se sentía a gusto trabajando en el área nadie dijo no. A todos les gusta el área, entre otras por las siguientes razones:

1. Me gusta el tipo de tareas
2. Es una contribución al mejoramiento en la calidad de vida de las personas
3. Tiene variedad de tareas
4. Es de contacto directo con personas y con grupos
5. Es un campo muy dinámico
6. Favorece el trabajo interdisciplinario
7. Permite aportarle conocimientos a las empresas
8. Me identifico con la empresa
9. Tiene mayores retos que otras áreas de la Psicología
10. Permite investigar
11. Los resultados son más evidentes que en otras áreas
12. Se puede hacer asesoría externa

¿Existe una orientación especial dentro de la POC?

Buscando en lo que dimos en llamar “textos sagrados”, alguna orientación teórica o de escuela profesional específicas en nuestro medio, poco o nada se encontró. La mayor parte no respondió la pregunta. De modo que aquí va el listado de los textos mas mencionados, sin que ello quiera decir que son representativos. Se colocan en orden alfabético y tal como aparecen en las respuestas.

Libros

1. Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato
2. Calidad sin lágrimas.
3. Cómo hacer desarrollo de personal, Orlando Urdaneta
4. Cómo negociar sin ceder
5. Comportamiento organizacional, Judith Gordon
6. Diccionario de Psicoanálisis, Jean Laplanche y Michel Pontalis
7. Dinámicas de grupo
8. El hombre en busca de sentido
9. El Principito, Antoine de Saint Exuperie
10. El shock del futuro, Alvin Tofler
11. Estrategias para dirigir
12. Gestión humana
13. Identidad de las organizaciones
14. La inteligencia emocional, Daniel Goleman
15. La danza del cambio
16. La quinta disciplina, Peter Senge
17. Planeación estratégica de recursos humanos, Aldofer
18. Primero lo primero
19. Quince pasos para una entrevista efectiva
20. Teoría y teoría 2, William Ouchi
21. Teoría X y Y, McGregor

Artículos:

1. Consideraciones básicas sobre medición de gestión
2. Introducción al pensamiento complejo, Édgar Morin
3. Elogio de la dificultad, Estanislao Zuleta

4. Planeación por objetivos
5. Teoría del caos

Revistas

1. Acoset
2. Cambio 16
3. Clase empresarial
4. Debates
5. Foro
6. Gestión
7. Harvard Business
8. Personnel Journal
9. Portafolio
10. Revista colombiana de Psicología
11. Revista de Acrip
12. Revista de Psicología francesa
13. Revista Dinero
14. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional
15. Revista Latinoamericana de Psicología
16. Signo y pensamiento
17. Sociedad Colombiana de Psicología
18. Summa psicológica
19. Training
20. Summa

Películas y vídeos

1. Derribando muros
2. Entrevista efectiva
3. Estilos de dirección
4. Evaluación por desempeño
5. Miguel Ángel Cornejo
6. Paradigmas
7. Pioneros
8. Planeación
9. Planeación por objetivos
10. Serie de Joel Baker
11. Tiempos modernos
12. Trabajo en equipo
13. Visión de futuro 